

TAMPEREEN YLIOPISTO

Ville Seuri

Start up -yrittäjyyttä toimituksen kyljessä

Innovaation ja luovuuden johtaminen Helsingin Sanomissa – tapaus *Uutisraportti*

Viestinnän, median ja teatterin yksikkö
Journalistiikan pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2016

Tämä tapaustutkimus kertoo Helsingin Sanomien verkko-tv-palvelussa lokakuusta 2014 lähtien ilmestyneen ajankohtaissatiirin *Uutisraportin* synnystä. Se selvittää, mitkä johtamisrakenteet ja -käytänteet HS:n toimituksessa edistivät ohjelman kehittämistä, mitkä puolestaan häiritsivät sitä. Tutkimuksen ensisijainen aineisto koostuu ohjelman kehittelyyn osallistuneiden työntekijöiden ja heidän esimiestensä teemahaastattelusta. Haastatteluja täydennetään viittauksilla muunlaisiin aineistoihin, esimerkiksi tekijöiden sähköpostiviestintään ja käsikirjoitusluonnoksiin.

Vaikka tutkimus keskittyy yksittäisen tuotteen syntyyn, se pyrkii lisäämään tietoa media-innovaatioiden kehittelystä ja johtamisesta ylipäätään. Innovaatiot ovat välttämättömiä uutistoimituksissa ympäri maailman, kun toimitukset yrittävät voittaa puolelleen yleisöä, jota esimerkiksi sanomalehti tai tv-uutislähetys ei enää puhuttele. Kuitenkin niiden kehittäminen jää usein päivittäisen uutistyön jalkoihin, sillä toimituksilta, kuten organisaatioilta monilla muillakin aloilla, puuttuu kyky yhdistää päivittäistekemisen ja uuden kehittämisen tarpeet. Tätä kykyä kutsutaan johtamisen tutkimuksessa ambideksterisyydeksi, kaksikätisyydeksi. Innovaatioiden ja luovuuden johtaminen vaatii aivan toisenlaisia käytänteitä kuin kurinalainen ja tehokkuuteen pyrkivä päivittäinen uutistuotanto, eikä näiden rinnakkainen tekeminen ole aivan helppoa.

Tämä tutkimus osoittaa, kuinka *Uutisraportin* kehittäminen asetti Helsingin Sanomien toimituksen tilanteeseen, jossa siltä vaadittiin ambideksteristä kyvykkyyttä. Tuotannollisella puolella uuden ohjelman tekeminen sujui vaivattomasti, mutta toimituksessa sen kehittäminen ja tekeminen olivat jatkuvasti vaarassa jäädä päivittäistekemisen jalkoihin. Työajan irrottaminen ohjelman kehittelyyn ja tekemiseen oli vaikeaa, vaikka esimiehet pyrkivät tekemään parhaansa sen mahdollistamiseksi. Joka tapauksessa tekijät päätyivät käyttämään ohjelman kehittelyyn ja tekoon paljon omaa aikaansa.

Uutisraportti kuitenkin päätyi valmiiksi tuotteeksi asti. Tämä tutkimus näyttää, että vaikeuksista huolimatta HS:n johtamisorganisaatio ymmärsi monessa asiassa uuden kehittämisen vaatimukset. Esimiehet käsittivät innovoimisen strategisen merkityksen sekä kannustivat tekijäryhmää eteenpäin rohkaisevalla palautteella ja antoivat sille laajan autonomian tehdä tuotteesta omannäköinen. Myös työryhmän sisäinen vahva innostus ja työmotivaatio sekä selkeät tavoitteet edistivät projektin onnistumista. Kuitenkin luovuuden johtamisen ymmärtämiseen liittyi puutteita, jotka johtivat esimerkiksi siihen, että projekti jäi tavallaan organisaation ulkopuolelle eikä saanut kaikkea tukea, jota se olisi tarvinnut. Tämä oli osaltaan myös syynä sen kohtaamiin resurssiongelmien. Tutkimuksen perusteella vaikuttaakin siltä, että parempi käsitteellinen ymmärrys innovaatioiden johtamisesta voisi auttaa niiden synnyttämistä uutistoimituksissa.

Asiasanat: Journalismi, verkkojournalismi, sanomalehdet, johtaminen, innovaatiot, luovuus

UNIVERSITY OF TAMPERE

The School of Communication, Media and Theatre

SEURI, VILLE: Start up -yrittäjyyttä toimituksen kyljessä. Innovaation ja luovuuden johtaminen Helsingin Sanomissa – tapaus *Uutisraportti*.

Master's Thesis, 78 pages, 3 supplementary pages

October 2016

This case study charts the development process of *Uutisraportti*, a satirical tv-show that first appeared on the webpage of the newspaper Helsingin Sanomat in October 2014. The study surveys the managerial structures and practices that contributed to the birth of the new program; as well as those that hindered it. Primary material consists of focused interviews with reporters, editors, and other staff of Helsingin Sanomat who played a part in the process. It is supplemented with references to other kinds of material, e. g. emails and drafts for scripts.

Although the study is focused on the birth of a single product, it sheds light on leading media innovation in general. Innovation is of utmost importance to newsrooms all around the world as they struggle to attract audiences increasingly unsatisfied with legacy media like newspapers and news broadcasts. Nevertheless, innovation in the newsroom is often thwarted by the needs of the day-to-day operation since news providers, like many other organisations, lack the ability to combine the management of their existing operations with the rather different demands of leading innovation. Whereas the management of the existing operations stresses efficiency and discipline, for instance, innovation calls for autonomy and risk-taking. In management studies the ability to combine these two is referred to as ‘ambidexterity’.

This study shows that the development of *Uutisraportti* placed the newsroom of Helsingin Sanomat in a situation that called for ambidexterity. The technical production of the show encountered few problems, but in the newsroom its development was continuously at odds with the day-to-day news production. Although editors tried to make room for the development and production of the programme, there was never enough time for it. Thus the producer and the scriptwriters ended up making the show to a great extent on their own time, with little or no economic compensation.

Nevertheless, this study shows how in spite of the difficulties the management of Helsingin Sanomat did in fact recognise the special requirements for leading the development of a new product. The editors understood the strategic need for innovation; actively encouraged and praised the team responsible for *Uutisraportti*; and gave them a wide autonomy to decide on what the new programme would be like. Furthermore, the team's internal traits, like determination, motivation, strong work ethic and clear direction greatly contributed to making the programme possible.

However, the study also points to dire shortcomings in leading creativity. As a result of these the project did not become an integral part of the organisation of the newsroom and was therefore left without the support that it would have needed. In part, this also contributed to its lacking resources. As a summary the study shows that understanding the intricacies of leading creativity could help foster more innovation in newsrooms.

Index terms: Journalism, digital journalism, newspapers, management, innovation, creativity

Tutkimuksen laatimista on rahoittanut
Viestintäalan tutkimussäätiö.

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimushypoteesi ja -kysymykset	3
2. Tutkimuksellinen viitekehys: mediainnovaatio, luovuus ja ambideksterisyys	4
2.1 Mediainnovaatioiden erityispiirteet	5
2.2 Luovuus ja innovaatio	8
2.3 Ambideksterisyys	11
3. Uutisraportti tutkimuskohteena	14
3.1 Imitaatio vai innovaatio?	15
3.2 Kirjoittajan suhde tutkimuskohteeseen	17
4. Aineiston keruu ja analyysi	19
4.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana	19
4.2 Aineiston kerääminen	23
4.3 Aineiston analyysi	26
4.4 Luotettavuudesta ja yleistämisestä	28
5. Ei vain hyvistä tahdosta – Johtaminen ja Uutisraportin synty	31
5.1 Näin Uutisraportin kehittäminen eteni	31
5.2 Haastattelujen analyysi teemoittain	40
5.2.1 Motivaatio	40
5.2.2 Tavoitteet	44
5.2.3 Resurssit	48
5.2.4 Palaute	54
5.2.5 Autonomia	57
5.3 Uutisraportin synty, luovuus ja ambideksterisyys	60
6. Johtopäätökset	69
Lähteet	75
LIITE 1: Luettelo tutkimuksessa käytetystä materiaalista	78
LIITE 2: Kysymysrunko	80

1. Johdanto

Innovaatio on viime vuosina muodostunut iskusanaksi monella työpaikalla eikä suinkaan vähiten vanhojen uutismedioiden toimituksissa. Samalla siitä on tullut monen inhoama, huonosti määritelty muotikäsité. Tästä huolimatta harva on uskaltanut väittää, etteivät vanhat mediatilat tarvitsisi innovaatioita. Niiden toimintaympäristö muuttuu paraikaa niin nopeasti, että elleivät ne pysty uudistumaan, ne uhkaavat muuttua yleisölleen tarpeettomiksi. Muutoksessa ei ole kyse vain uusien viestintäteknologioiden käyttöönotosta, vaan kilpailu media-alalla kovenee myös mediamarkkinoiden globalisoitumisen, eri mediamuotojen välisten raja-aitojen kaatumisen ja yleisön muuttuvien tarpeiden vuoksi (Baumann 2013, 78–79; Picard 2011, 5).

Innovaatioiden synnyttäminen vanhassa organisaatiossa, millä tahansa alalla, ei kuitenkaan käy tuskattomasti. Organisaation parhaat resurssit on usein kohdennettu palvelemaan vakiintunutta, varmoja tuloksia tuottavaa toimintaa eikä riskialttiille innovaatiotoiminnalle välttämättä löydy ymmärrystä – etenkin jos resurssit ovat vähissä, kuten ne media-alalla nykyään useimmiten ovat. Kun uutta tehdään, törmäykset vakiintuneen toiminnan kanssa ovat väistämättömiä. Niiden selvittämiseen tarvitaan organisaatiolta kykyä yhdistää kaksi usein ristiriitaista ominaisuutta: vanhan hyödyntäminen ja uuden kehittäminen. Tutkimuskirjallisuudessa tätä ominaisuutta kutsutaan ambideksterisyydeksi.

Tämä tutkimus kertoo, millaisia yhteentörmäyksiä uuden nettitelevisio-ohjelman, *Uutisraportin*, synnyttäminen aiheutti Helsingin Sanomien organisaatiossa vuonna 2014, ja miten niistä selvittiin. Näkökulma on erityisesti ohjelman syntymisessä tavalla tai toisella mukana olleiden esimiesten työssä ja siinä, miten nämä sovittivat yhteen innovoimisen ja päivittäisen uutistoiminnan tarpeet. Tutkimus on tapaustutkimus, ja tutkimuksellisenä viitekehyksenä käytän ambideksterisyyttä käsittelevän kirjallisuuden lisäksi innovaatioiden ja luovuuden johtamiseen liittyvää tutkimusta.

Tutkimuskohde, *Uutisraportti*, julkaistiin Helsingin Sanomien nettitelevisiopalvelussa HSTV:ssä ensimmäisen kerran lokakuussa 2014. Amerikkalaisten esikuvien varaan rakennettua, poliittiseksi ajankohtaissatiiriksi luokiteltavaa ohjelmaa oli silloin suunniteltu noin vuoden verran. Ohjelman juontaja ja idean isä Tuomas Peltomäki sekä muut tekijät olivat tehneet suunnittelutyötä muiden töidensä ohessa sekä vapaa-ajallaan. *Uutisraportista* tuli HSTV:n suosituin säännöllinen ohjelma ja maaliskuussa 2015 sitä alkoi näyttää myös Sanoman omistama tv-kanava Nelonen.



Uutisraportin tekijöitä maaliskuussa 2015, kun Nelonen alkoi näyttää ohjelmaa: Juha-Pekka Raeste (vas.), Paavo Teittinen, Tuomas Peltomäki, Jussi Sippola ja Maria Pettersson. Kuva: Rio Gandara, Helsingin Sanomat

Kun *Uutisraportin* ensimmäiset jaksot ilmestyivät, työskentelin Helsingin Sanomien päivän lehti-yksikössä uutispäällikkönä. Yksikön tehtävä oli koostaa aamun sanomalehti, joten minulla ei ollut paljoakaan tekemistä HSTV:n kanssa, mutta työni takia olin usein töissä iltaisin ja viikonloppuisin. Näin, miten Peltomäki usein istui työpisteellään myöhään illalla tai aikaisin lauantiaamuna, hiomassa käsikirjoituksia, etsimässä materiaalia seuraavaa lähetystä varten ja hoitamassa ohjelmansa levitystä sosiaalisessa mediassa.

Peltomäelle uuden ohjelman luominen merkitsi oman vapaa-ajan uhraamista, mutta tavalla tai toisella joustamaan joutui myös muu toimitusorganisaatio. Tajusin tämän eräänä iltapäivänä loppuvuodesta 2014, kun satuin kehumaan ohjelmaa silloiselle talouden ja politiikan toimituksen varaesimiehelle. Tämä myönsi, että ohjelma on hyvä, mutta hiukan happamasti: ”Onhan kolme toimittajaani käsikirjoittamassa sitä juuri nytkin.” Kun toimittajat käsikirjoittivat ohjelmaa Peltomäen kanssa, osa heidän työpanoksestaan oli pois talouden ja politiikan uutisten teosta.

Uutisraporttia voi hyvällä syyllä pitää mediainnovaationa. Erityisen mielenkiintoinen tutkimuskohde se on kolmesta syystä. Ensinnäkin, se sai alkunsa yksittäisen toimittajan ideasta, syntyi hänen työnsä tuloksena ja kasvoi ikään kuin orgaanisesti osaksi Helsingin Sanomien toimitusorganisaatiota. Toiseksi, mediaformaattina satiirinen ajankohtaisohjelma oli vanhalle sanomalehtiorganisaatiolle uusi päänavaus. Kolmanneksi, ja ehkä tärkeimpänä asiana, ohjelma

käytti innovatiivisella tavalla Helsingin Sanomien talouden ja politiikan toimittajien asiantuntemusta uudessa kontekstissa. Lopputuloksena oli tuote, joka imitoi esikuviaan, mutta kasvoi osin olosuhteiden vuoksi joksikin omanlaisekseen.

Aineistoni pääosan muodostavat teemahaastattelut, jotka tein eräiden *Uutisraportin* tekijöiden sekä heidän esimiestensä kanssa keväällä ja kesällä 2016. Haastattelujen lisäksi käytän monenlaista muuta materiaalia: ohjelman jaksoja, tekijöiden sähköpostikirjeenvaihtoa ja muuta kirjallista viestintää sekä sanomalehtiartikkeleita. Muun aineiston rooli tutkimuksessa on kuitenkin ensisijaisesti antaa lisävaloa tulkinnoille ja narratiiville, jotka nousevat esiin haastatteluissa.

1.1 Tutkimushypoteesi ja -kysymykset

Tämän tutkimuksen lähtökohtainen oletus on, että *Uutisraportin* luominen asetti Helsingin Sanomien toimituksen tilanteeseen, jossa uuden ohjelman tekemisen vaatimukset törmäsivät yhteen päivittäisen uutistoiminnan vaatimusten kanssa. Organisaatiolta vaadittiin siis ambideksteristä kyvykkyyttä yhdistää nämä kaksi toimintoa tai ainakin neuvotella niiden välille jonkinlainen kompromissi. Yleensä erityisesti suurissa ja vakiintuneissa yrityksissä tasapaino kääntyy luonnollisesti vakiintuneen toiminnan hyödyntämisen puolelle (O'Reilly & Tushman 2008, 189): jos näin on, ambideksterisyyden luominen merkitsisi enemminkin kehittämisen vaatimusten sovittamista päivittäisen tekemisen vaatimuksiin kuin kahden tasa-arvoisen tavoitteen aiheuttaman ristiriidan neuvottelua. Käsittelen luovuuden johtamista johtamisstrategiana, jolla esimiehet pyrkivät edistämään uusien asioiden kehittämistä. Oletan, että *Uutisraportti*-projektiin tavalla tai toisella osallistuneet esimiehet ja ohjelman tekijätiimin johto käyttivät luovuutta edistäviä johtamiskäytäntöjä tehdäkseen ohjelman kehittelylle tilaa päivittäisen uutistuotannon keskelle.

Pääkysymys: Mitkä seikat Helsingin Sanomien esimiestyössä ja johtamisrakenteessa edesauttoivat Uutisraportin syntyä, mitkä puolestaan pyrkivät estämään sitä?

Alakysymykset: Millaisia ristiriitoja *Uutisraportin* synty loi päivittäisen uutistuotannon ja uuden luomisen välille? Miten projektiin osallistuneet toimittajat ja heidän esimiehensä kokivat ristiriidan, miten he sen selvittivät ja kuinka he ratkaisunsa perustelevat? Mitä löydökset kertovat Helsingin Sanomien toimituksen kyvystä johtaa luovuutta ja synnyttää innovaatioita?

2. Tutkimuksellinen viitekehys: mediainnovaatio, luovuus ja ambideksterisyys

Muutos on aina ollut osa media-alaa. Irtokirjasinten keksiminen mullisti kaiverretuille puulevyille perustuneen kirjapainoalan, radio ja äänilevyt veivät yleisöä livetapahtumilta ja television yleistymisen ajoi sanomalehdet kriisiin leikatessaan niiden osuutta mainosmarkkinoista rajusti (Küng 2011, 44). Koskaan aiemmin ei muutoksen vauhti kuitenkaan ole ollut yhtä kova kuin nyt, kun samaan aikaan mullistusten kourissa ovat sekä mediatuotteet ja -palvelut että niiden tuotantotavat, levitys ja kuluttaminen ja niitä tekevien yritysten omistusrakenteet (Storsul & Krumsvik 2013, 13; Küng 2008, 17).

Picardin (2011, 4–5) mukaan muutoksen perimmäinen syy on yleisön saatavilla olevan sisällön määrän valtava kasvu ja sitä myötä syntynyt koventuva kilpailu yleisön huomiosta. Se alkoi jo pitkällä 1900-luvun puolella, kun kaapeli- ja satelliittikanavat alkoivat tarjota televisionkatsojille entistä enemmän valinnanvaraa ja sanomalehdet kilpailivat sivumäärillä, mutta varsinainen sisältöräjähdyks tapahtui internetin ja sosiaalisen median myötä. Seurauksena on ollut yleisöjen pirstaloituminen, mikä puolestaan on johtanut siihen, ettei liiketoimintamallinsa massayleisöille rakentaneille mediayhtiöille aina riitä asiakkaita. Mediayritysten liiketoimintaympäristöstä on tullut paljon entistä monimutkaisempi, tuulisempi ja vaikeammin ennustettava, ja kilpailijoista erottautumisesta on tullut niille entistä tärkeämpää.

Vastaus erottautumisen ja muutoksen tarpeeseen on innovaatio. Kun mediamarkkinoille pääsyn esteet ovat madaltuneet sekä poliittisesti että teknologisesti, ei vanhoilla mediayrityksillä enää ole sitä aseman tuomaa suojaa, josta ne aiemmin nauttivat. Uudet mediayritykset, kuten BuzzFeed, ovat jo osoittaneet pystyvänsä innovoimaan ja valtaamaan tilaa vanhoilta toimijoilta, mistä syystä myös vanhojen yritysten on pystyttävä innovoimaan ja muuttumaan, jos ne aikovat selvitä. (Picard 2011, 54, 247; Hellman & Nieminen 2015, 35–36.)

Valitettavasti mediayritykset, ja erityisesti uutistoimitukset, eivät ole tutkijoiden mukaan olleet järkeviä innovoimaan. Boczkowski (2004, 12–13, 70–71) totesi jo vuonna 2004, että sanomalehdet ovat nähneet uudet teknologiat sanomalehden jatkeina ja pyrkineet muuttumaan ilman, että joutuisivat muuttamaan jo olemassa olevaa. Samaa sanoo Malmelin (2015, 110): hänen mukaansa moniin mediayrityksiin on vuosien aikana kehittynyt vahvoja liiketoimintaa ohjaavia ajattelumalleja, jotka ovat ”hidastaneet alan yritysten uudistumista ja ehkäisset uusien aloitteiden

kehittymistä.” Lyhyesti sanottuna: mediayritysten vanha toiminta, esimerkiksi sanomalehden tuottaminen, on kahlinnut liiaksi niiden innovaatiotoimintaa. Niiltä on siis puuttunut kyky yhdistää uuden kehittäminen ja vanhan hyödyntäminen. Tätä kykyä kutsutaan ambideksterisyydeksi.

Seuraavissa alaluvuissa pyrin pureutumaan hiukan syvemmälle siihen, miksi innovaatiot ovat merkittäviä mediayrityksille yleisesti ja uutistoimituksille erityisesti ja mitä ongelmia niiden johtamiseen liittyy. Ensin määrittelen mitä tarkoitetaan innovaatiolla ja mikä on sen suhde luovuuteen. Tämä osuus luvusta perustuu pitkälti Reuters-instituutille tekemääni tutkimukseen (Seuri 2016). Lopuksi esittelen ambideksterisyyden, viimeisen tutkimukseni avainkäsitteistä.

2.1 Mediainnovaatioiden erityispiirteet

Mediainnovaatioiden tutkimusta pidetään yhtenä mediayritysten tutkimuksen tärkeimmistä osa-alueista (Mierzejewska 2011, 19), mutta siitä huolimatta, että innovaatioista ylipäätään on kirjoitettu laajasti, on mediainnovaatioiden tutkimus vielä vähäistä (Lowe & Virta 2015, 78). Erityisen vähän näkymää tähänastinen tutkimus tarjoaa innovaatioprosessin yksityiskohtiin (Küng 2015, 6).

Mitä sitten tarkoitetaan mediainnovaatiolla? Määritelmästä on monia näkemyksiä, mutta yhteistä niille kaikille on, että innovaatiot ovat aina tavalla tai toisella uusia. Kaikki uudet ajatukset eivät kuitenkaan ole innovaatioita. Esimerkiksi raja keksintöihin määritellään tutkimuskirjallisuudessa selkeästi: keksintö on uusi ajatus tai tekninen tai teoreettinen rakennelma, kun taas innovaatio on tämän idean sovellus sosiaalisessa tai taloudellisessa kehyksessä. Innovaatio tuottaa jotain uutta sosiokulttuuriseen järjestelmään. (Storsul & Krumsvik 2013, 13–14.) Innovaatioita määrittää myös niiden prosessiluonne: käsite ei viittaa vain valmiiseen tuotteeseen, vaan myös prosessiin, jolla ajatus muuttuu innovaatioksi ja jossa se ”kulutetaan”. Tämä on erityisen merkittävää mediainnovaatioiden kohdalla, jotka tulevat oleviksi vasta kommunikaatioprosessissa tuottajan ja kuluttajan eli yleisön välillä. (Lowe & Virta 2015, 78.)

Uutuus ei sekään toki ole yksiselitteisesti määriteltävissä. Mediayrityksissä luodaan jatkuvasti uusia, yksilöllisiä tuotteita, kuten lehtijuttuja, elokuvia ja äänitteitä, mutta jokainen niistä ei ole innovaatio. Jotta tuote olisi innovaatio, on uutuuden yhdistyttävä siihen, että tuote tavalla tai toisella *muuttaa* sitä taloudellista tai sosiaalista ympäristöä, johon se tuodaan. Uutuusarvo on myös väistämättä suhteellinen: mikä on yhdelle uutta, on toiselle tuttua ja totunnaista. Innovaatio voikin

olla *vanhojen ideoiden uusi yhdistelmä* tai *vanhan ajatuksen sovellus uudessa kontekstissa*.

(Dogruel 2013, 35–36; Lowe & Virta 2015, 78–79; Storsul & Krumsvik 2013, 14; Baumann 2013, 81.) Näin ollen innovaationa voidaan pitää esimerkiksi huippusuositun podcastin *Serialia*: Vuonna 2014 alkanut sarja hyödyntää aikakauslehtijournalismista ja true crime -kirjallisuudesta tuttuja kerrontakeinoja uudessa ympäristössä. *Serial* myös muutti markkinaympäristöään: siitä tuli nopeasti kaikkien aikojen menestynein podcast, joka auttoi *The New York Timesin* mukaan medialajia ylipäättään murtautumaan valtavirtaan (Carr, 2014). *The Guardian* on kirjoittanut sen aloittaneen audiokerronnan uuden alalajin (Raptopuolos, 2014).

Ammentaen suuresta määrästä aiempaa teoreettista kirjallisuutta, ja ottaen huomioon edellä esitetyt näkökulmat, Dogruel (2013) on kehittänyt nelikohtaisen mediainnovaation määritelmän. Hänen mukaansa mediainnovaatiota määrittävät seuraavat ominaisuudet:

1. *Uutuus*. Mediainnovaatio on uusi suhteessa määritettyyn kontekstiinsa.
2. *Taloudellinen, sosiaalinen ja/tai yhteiskunnallinen hyödynnettävyys*. Mediainnovaatio on sovellettavissa taloudellisessa (tuoteinnovaatio) tai sosiaalisessa (prosessi-innovaatio) kontekstissa niin, että se tuottaa hyötyä innovaation kehittäjälle ja muuttaa kontekstia, johon se tuodaan. Tuoteinnovaatioiden kohdalla mediainnovaatiolla on siis oltava liiketoimintamalli, ja sen on tuotettava taloudellista hyötyä kehittäjälleen ja muutettava mediamarkkinoita. Lisäksi mediainnovaatioilla voi olla myös yhteiskunnallista muutosta luovia vaikutuksia, jotka eivät ole palautettavissa sen taloudellisiin tai sosiaalisiin vaikutuksiin: blogit, Wikipedia ja Twitter ovat esimerkkejä tällaisista innovaatioista.
3. *Viestinnällinen vaikuttavuus*. Erotuksena muiden alojen innovaatioista, mediainnovaatio vaikuttaa yksilön, organisaation tai yhteisön tapaan ja kykyyn viestiä.
4. *Monimutkainen yhteiskunnallinen prosessi*. Johtuen mediainnovaatioiden viestinnällisestä luonteesta, ne syntyvät vuorovaikutuksessa innovaation kehittäjän ja tämän ”yleisön” välillä. Innovaatio on käsitettävä prosessina, johon kuuluvat sen kehittäminen, implementointi ja tätä seuraavat vaikutukset.

Innovaatiot, mediainnovaatiot mukaan lukien, voidaan jakaa lukuisiin tyypeihin monin eri perustein. Voidaan esimerkiksi tarkastella sitä, mihin innovaatio kohdistuu. Tällaisista innovaatiotyyppistä ovat esimerkiksi edellä mainitut *tuoteinnovaatiot* (jotka ovat uudenlaisia tuotteita: esimerkiksi iPad tai Wikipedia) ja *prosessi-innovaatiot* (jotka muuttavat tapaa jolla organisaatio järjestää työprosessinsa). Innovaatiot voivat olla myös muutoksia yksittäisen tuotteen asemoinnissa markkinoilla (*asemointi-innovaatio*) tai yrityksen ydinliiketoiminnassa

(*paradigmaattinen innovaatio*). *Sosiaaliset innovaatiot* puolestaan pyrkivät tuottamaan sosiaalista hyötyä taloudellisen sijaan ratkaisemalla ihmisten ongelmia. (Storsul & Krumsvik 2013, 16–17.)

Yleisesti innovaatiot jaetaan eri tyyppeihin myös sen mukaan, kuinka uusia ne ovat. Valtaosa innovaatioista on pieniä parannuksia jo olemassa oleviin tuotteisiin, mutta aina silloin tällöin ilmestyy innovaatio, joka mullistaa koko ympäristönsä.

Taloustieteilijä Schumpeterin (1994) ajattelusta alkunsa saaneessa perinteessä näitä kahta innovaatiotyyppiä kutsutaan asteittaisiksi ja radikaaleiksi innovaatioiksi. Nimensä mukaisesti asteittaiset innovaatiot parantavat tuotteita pieni askel kerrallaan, kun taas radikaalit innovaatiot mullistavat kokonaisia teollisuudenaloja tavalla, jota Schumpeter tunnetusti kuvasi käsitteellä ”luova tuho”.

Hiukan samaan tapaan, mutta painottaen eri asioita, Christensen (2006) jakaa innovaatiot ylläpitäviin ja disruptiivisiin. Christensenin teoriassa ylläpitävistä innovaatioista ovat useimmiten vastuussa markkinajohtajat, jotka jatkuvalla tuotteisiin ja prosesseihin kohdistuvalla tuotekehityksellä suojaavat omaa markkina-asemaansa vakiintuneilla markkinoilla. Disruptiiviset innovaatiot puolestaan syntyvät useimmiten haastajayrityksissä, mutta päätyvät määrittämään kokonaisia markkinoita uudelleen. Tyypillisesti markkinajohtajat eivät pysty tunnistamaan disruptiivisia teknologioita riittävän ajoissa, sillä ne pitävät näitä markkinoita hallitsevia tuotteita huonolaatuisempina ja pienempää voittoa tuottavina: ”disruptiivisiin teknologioihin perustuvat tuotteet ovat tyypillisesti halvempia, yksinkertaisempia, pienempiä ja usein helpompia käyttää.” (Christensen 2006, xviii.) Disruptiiviset innovaatiot eivät näytä tarjoavan yhtä suuria voittoja kuin vakiintuneet tuotteet, ja niinpä markkinajohtajat eivät kiinnitä niihin huomiota ajoissa ja kaatuvat Christensenin teoriaan mukaan käytännössä siihen, että tuntevat markkinansa niin hyvin, etteivät huomaa mitä sen reuna-alueilla tapahtuu. Tätä Christensen kutsuu ”innovoijan dilemmaksi”.

Myös media-alalla valtaosa innovaatiosta on ja on ollut asteittaista tai ylläpitävää tyyppiä (Storsul & Krumsvik 2013, 18), mutta silloin tällöin myös mediainnovaatiolla voi olla mullistavia vaikutuksia. Hyvä esimerkki on sosiaalisen median läpimurto: Facebook, Twitter, Instagram ja muut eivät ole muuttaneet ainoastaan mediabisnestä, vaan myös yksilöiden välisiä suhteita (esimerkiksi deittailu) sekä poliittista kampanjointia ja kansalaisten kykyä järjestäytyä poliittisesti. Jos katsotaan tarkemmin uutisteollisuutta, myös siinä on viime vuosina tapahtunut mullistavia innovaatioita. BuzzFeed on koulukirjaesimerkki Christensenin kuvaamasta disruptiivisesta

innovaatiosta. Se aloitti toimitusjohtajansa Jonah Perettin viraalisisältölaboratoriona, ja yhteen aikaan sen tulipalon lailla verkossa levinneitä kissavideoita pilkkasivat kaikki. Nykyään Buzzfeed tarjoaa kissavideoiden lisäksi nuorelle yleisölleen uutisvirran, joka haastaa niin laadullisesti kuin määrällisestikin maailman suurimmat uutispalvelut. Sillä on satoja toimittajia kymmenissä kohteissa ympäri maailmaa ja se on pystynyt kaappaamaan huippuosajia maailman parhaista uutisorganisaatioista. (Christensen ym. 2012, 6–8; Küng 2015, 55–73.)

2.2 Luovuus ja innovaatio

Innovaatioiden syntymisen edellytys on luovuus: Amabilen (1996, 230) määritelmän mukaan innovaatio on organisaation tuottama luovan idean onnistunut sovellus¹. Kuitenkin ennen kuin luovuuden edellytyksiä tai sen suhdetta innovaatioiden syntyyn käsitellään laajemmin, on syytä tarkentaa mitä tarkoitetaan luovuudella.

Luovuus on innovaatiotakin vaikeammin määriteltävä käsite. Perinteisesti sillä on useimmiten viitattu poikkeusyksilöiden kykyyn ammentaa uusia ideoita, taideteoksia ja tieteellisiä teorioita mielensä ihmeellisistä sopukoista, mutta 1900-luvun lopulta lähtien tämän käsityksen on haastanut sosiokonstruktivistinen luovuuden teoria, jota tukee nykyään suuri määrä empiiristä tutkimusaineistoa. Sosiokonstruktivisen teorian pääväite on, että luovuus on pikemminkin ympäristön tuote kuin yksilön ominaisuus ja että sitä voi edistää esimerkiksi työolosuhteita muuttamalla. Yksinkertaistettuna: kun ympäristötekijät ovat oikeat, jokainen voi olla luova. (Amabile 1996, xv–xvi, 3–7, 16–17; Küng 2008, 144–145; Csikszentmihalyi 1996, 1, 23–25.)

Tässä tutkimuksessa seuran luovuuden määritelmä, jonka on esittänyt Amabile teoksessaan *Creativity in Context* (1996). Amabilen mukaan luovuutta on mahdotonta määritellä objektiivisesti, joten hän on kehittänyt määritelmän, jota kutsuu yhteisymmärrykseen perustuvaksi luovuuden määritelmäksi (*consensual definition of creativity*): ”Tuotetta tai vastausta voi pitää luovana kun a) se on sekä uusi että sopiva, hyödyllinen, oikea tai arvokas vastaus käsillä olevaan ongelmaan ja b) ongelma on heuristinen eikä algoritmisen.”² (Amabile 1996, 35.) Toisin sanoen luova ratkaisu on sellainen, jota alaan perehtyneet asiantuntijat pitävät sekä uutena että toimivana ratkaisuna

¹ ”successful implementation of creative ideas by an organisation”

² ”A product or response will be judged as creative to the extent that (a) it is both a novel and appropriate, useful, correct or valuable response to the task at hand, and (b) the task is heuristic rather than algorithmic.”
Käännös kirjoittajan.

esitettyyn ongelmaan. Lisäksi tämän ongelman tulee olla heuristinen eli sellainen, että siihen on keksittävässä useita oikeita ratkaisuja; algoritmiseen ongelmaan, joita ovat esimerkiksi useimmat matemaattiset ongelmat, on keksittävässä yksi oikea tai muita objektiivisesti parempi ratkaisu.

Määriteltään luovuuden Amabile ryhtyy kuvaamaan sitä, millaisia ominaisuuksia yksilöltä vaaditaan, että tämä voisi toimia luovalla tavalla, ja millaiset ympäristöt näitä taitoja ruokkivat.

Vaaditut ominaisuudet hän tiivistää kolmeen kohtaan (Amabile 1996, 83–93):

1. *Osa-alueeseen liittyvät kyvyt (domain-relevant skills)*. Yksilöllä on oltava asiantuntemusta osa-alueesta, johon käsillä oleva ongelma liittyy, sillä muussa tapauksessa hän ei kykene erottamaan luovia ratkaisuja jo kokeilluista tai rutiininomaisista toimintatavoista. Kuitenkin liian rajautunut asiantuntemus voi myös heikentää luovuutta. Joidenkin tutkimusten mukaan perehtyminen muihinkin tiedon osa-alueisiin kuin omaan erikoisalaan johtaa entistä luovempiin lopputulemiin.
2. *Luovuuskyvyt (creativity-relevant skills)*. On myös olemassa kyvykkyyksiä, jotka liittyvät erityisesti luovaan ongelmanratkaisuun ja joista osa riippuu yksilön luonteenlaadusta, osa taas on opittavissa ja harjoiteltavissa. *Kognitiivinen tyyli (cognitive style)* viittaa siihen, kuinka hyvin yksilö esimerkiksi pystyy käsittelemään monimutkaisia asiakokonaisuuksia ja kuinka hän osaa murtautua totunnaisten ajattelumallien ulkopuolelle. Tutkimuksissa on tunnistettu myös *luovuutta ruokkivan työtavan (work style conducive to creative production)* piirteitä. Niitä ovat a) kyky keskittyä pitkiä aikoja yhteen ongelmaan, b) kyky hylätä toimimattomat ratkaisut ja panna jumissa olevat työt ”hyllylle” odottamaan parempaa aikaa, c) periksiantamattomuus ja d) korkea energiataso ja kova työnteko. Lopulta on myös tiettyjä *luovan ajattelun tekniikoita (creativity heuristics)*, joiden tunteminen helpottaa luovaa työskentelyä. Näitä Amabile ei erittele tarkkaan, mutta näillä tarkoitetaan luovuustyöpajoista tuttuja tekniikoita, joissa esimerkiksi vapaasti assosioimalla pyritään luomaan uusia ratkaisuja vanhoihin ongelmiin.
3. *Motivaatio (task motivation)*. Merkittävin kolmesta ominaisuudesta on sisäsyntyinen motivaatio ratkaista käsillä oleva tehtävä. Sisäsyntyinen motivaatio nousee tehtävästä itsestään ja sen yksilössä herättämistä myönteisistä reaktioista (kiinnostus, innostus ja niin edelleen). Ulkoiset kannusteet, rajoitteet ja deadlinet voivat tutkimusten mukaan heikentää luovuutta, mutta eivät väistämättä tee sitä. Esimerkiksi palkkiojärjestelmät voivat ennestään parantaa luovuutta olosuhteissa, joissa työntekijöiden sisäinen motivaatio on valmiiksi korkea. Tärkeää on, että ulkoiset motivaatiotekijät eivät vähennä työntekijöiden hallinnan tunnetta. Amabile summaa näkemyksensä motivaation merkityksestä sisäisen motivaation

periaatteeksi kutsumaansa määritelmään (*Intrinsic Motivation Principle of Creativity*):

”Sisäinen motivaatio edistää luovuutta; kontrolloiva ulkoinen motivaatio heikentää luovuutta, mutta tietoa lisäävä tai mahdollistava ulkoinen motivaatio voi edistää sitä, erityisesti siinä tapauksessa että sisäisen motivaation taso on jo ennestään korkea.”³

(Amabile 1996, 119.)

Amabilen näkemys sisäisen motivaation merkityksestä muistuttaa myös Csikszentmihalyin kehittämää luovuuden teoriaa, jonka keskeinen ja tunnetuin käsite on flow eli henkinen tila, jossa luova työ useimmiten tehdään. Tälle on tyypillistä, että työtä tehdään sen itsensä takia. ”Ehkä kaikkein tärkein ominaisuus, se joka on johdonmukaisimmin läsnä kaikissa luovissa yksilöissä, on kyky nauttia luovasta prosessista sen itsensä takia.” (Csikszentmihalyi 1996, 75.) Flow-tilassa huomio on keskittynyt käsillä olevaan työhön, häiriötekijät eivät pääse vaikuttamaan tietoisuuteen, käsitys ajasta ja jopa omasta itsestä katoaa ja tekemisestä tulee autotelistä eli päämäärä itsessään (Csikszentmihalyi 1996, 111–113). Luovuudessa ei siis ole kyse siitä mitä tekee, vaan siitä miten ja miksi sen tekee.

Esimiesten työn kannalta olennaista on, kuinka luovuutta ja sitä kautta innovatiivisuutta voi parantaa työpaikoilla. Amabile (mm. Amabile 1996, 231–233) ja hänen kollegansa ovat tutkineet asiaa lukuisissa empiirisissä tutkimuksissa. Küng (2008, 151) tiivistää niiden tärkeimmät tulokset viiteen asiaan, jotka vahvistavat sisäistä motivaatiota ja edistävät luovuutta työpaikalla.

- 1) *Kannustus*. Esimiesten tulee suhtautua erityisen kannustavasti uusiin ideoihin ja luovuuteen. Palaute on ehdottoman tärkeää, mutta Amabilen mukaan (1996, 261) palautteen on oltava asia-, ei henkilökeskeistä, eikä uusia ideoita kannata arvostella ankarasti.
- 2) *Haaste*. Luovuus on enimmillään, kun tehtävät ovat haastavia mutta eivät ylivoimaisia. Lisäksi on tärkeää, että johto asettaa työntekijöille selkeät tavoitteet ja kommunikoi näistä tavoitteista yksiselitteisesti.
- 3) *Autonomia*. Kun selkeät tavoitteet on asetettu, kannattaa tiimeille antaa vapaus pyrkiä niihin näiden hyväksi katsomalla tavalla. Kuten Amabile (1996, 261) kirjoittaa: ”Esitä projekteille ja koko organisaatiolle selkeä strateginen suunta, mutta anna työntekijöille mahdollisimman laaja autonomia päättää projektinsa päivittäisestä hoitamisesta.”⁴

³ "Intrinsic motivation is conducive to creativity; controlling extrinsic motivation is detrimental to creativity, but informational or enabling extrinsic motivation can be conducive, particularly if initial levels of intrinsic motivation are high." Käännös kirjoittajan.

⁴ "Present a clear strategic direction for projects and for the organization overall but allow as much operational autonomy as possible to employees in the day-to-day carrying out of their projects." Käännös kirjoittajan.

- 4) *Resurssit ja riittävä aika*. Luovat projektit tarvitsevat aikaa, mutta on korostettava, että luovuus kärsii, jos aikaa ja muita resursseja annetaan liikaa. Esimiesten tehtävä on huolehtia, että vaatimustaso, resurssit ja tavoitteet ovat tasapainossa.
- 5) *Moninaisuus, avoimuus, kommunikaatio*. Ei ole myöskään yhdentekevää, miten luovat tiimit muodostetaan ja millainen on niiden sisäinen työkuultuuri. Lähtökohtaisesti tiimit, joissa on taustaltaan erilaisia ihmisiä, työskentelevät luovemmin kuin homogeeniset tiimit, mutta jos tiimiltä vaaditaan luovia ratkaisuja nopeasti, toimivat homogeeniset ryhmät heterogeenisiä paremmin. Joka tapauksessa tiimin sisäisen työkuultuurin tulisi suosia avoimuutta ja runsasta kommunikaatiota.

Amabilen tutkimukset lisäävät näihin viiteen pääkohtaan useita yksityiskohtaisempia löydöksiä, joista useimpia ei kannata tässä lähteä erittelemään. On kuitenkin muutama asia, jotka saattavat ovat merkittäviä uutistoimitusten johtamisen kannalta. Ensinnäkin, byrokratian vähentäminen helpottaa innovaatioiden syntymistä. Toiseksi luovuutta edistää se, että johtajat puhuvat paljon ja innostuneesti uusista ideoista ja ylistävät niistä johtuneita pieniäkin voittoja. (Amabile 1996, 257.) Kolmanneksi, toimitusten johdon tulisi olla tietoinen siitä, mitä irtisanomiset voivat tehdä luovuudelle. Amabilen & Comtin (1995) tekemän eräessä yrityksessä tekemän tutkimuksen mukaan työntekijöiden tehokkuus palaa irtisanomisella edeltävälle tasolle suhteellisen nopeasti, mutta luovuus pysyy selvästi aiempaa alemmalla tasolla pitkään. Heidän mukaansa irtisanomisten haittoja pystyy pehmentämään kommunikoimalla selkeästi, rehellisesti ja hyvissä ajoin irtisanomisprosessin aikana sekä jättämällä koskemattomaksi ne tiimit, joilta odotetaan luovia ratkaisuja. Lisäksi johdon pitäisi pystyä suojelemaan työntekijöiltä uusien irtisanomisten pelolta, sillä tuo pelko heikentää luovuutta merkittävästi.

2.3 Ambideksterisyys

Laajassa katsannossa innovaatioiden merkitys yrityksille on, että ne pitävät yllä yrityksen kykyä selvitä muuttuvassa markkinatilanteessa. Se ei kuitenkaan yksin riitä, vaan yritysten on myös pystyttävä ottamaan hyöty irti niiden vakiintuneesta liiketoiminnasta. Näiden kahden tavoitteen yhdistämistä kuvaamaan on organisaatioita käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa syntynyt ambideksterisyyden, kaksikäsisyyden, käsite. Se haastaa esimerkiksi Christensenin (2006) näkemyksen, että innovaatio ja tehokkuus ovat toisensa poissulkevia asioita, joista toinen on aina uhrattava toisen eteen (O'Reilly & Tushman 2008, 202).

Ambideksterisyyden tutkijoita kiinnostaa erityisesti yritysten pitkän aikavälin menestys: miksi tietyt yritykset selviävät muutoksesta toisensa jälkeen, vaikka kaikista yrityksistä ehdoton valtaosa on hyvin lyhytikäisiä? O'Reillyn & Tushmanin (2008, 186, 189) mukaan sopeutumista ei selitä yksin kyky kehittää uutta, vaan sen samanaikainen yhdistäminen kykyyn hyödyntää tehokkaasti jo hankittuja kyvykkyyksiä, asemia ja markkinoita. Englanniksi näitä kyvykkyyksiä kutsutaan termeillä *exploration* ja *exploitation*. Vakiintunutta suomennosta käsitteille ei ymmärtääkseni ole, joten olen kääntänyt ne tässä termeillä *kartoittaminen* ja *hyödyntäminen*.⁵

Näiden kahden toiminnon välillä on sisäinen ristiriita. Hyödyntäminen korostaa tehokkuutta ja tuottavuuden kasvattamista, lyhyttä aikaperspektiiviä, kuria, varmuutta ja asteittaista kehittämistä, kartoittaminen puolestaan pitkää aikaperspektiiviä, autonomiaa, joustavuutta ja riskinottoa. Liiallinen keskittyminen kumpaan tahansa voi johtaa yrityksen rappioon, mutta useimmiten painotus kääntyy isoissa, vakiintuneissa yrityksissä luonnostaan hyödyntämisen puolelle, sillä se tuottaa suoraa palautetta taloudellisten voittojen ja kasvavan asiakasmäärän kautta. (O'Reilly & Tushman 2008, 186, 189–190; O'Reilly & Tushman 2004.)

Lähtien siitä, kun ambideksterisyyden käsitettä ensimmäisen kerran käytettiin organisaatioiden tutkimuksessa 1970-luvulla, on se käsitetty eritoten organisaatioiden rakenteelliseksi ominaisuudeksi. Useimpien tutkijoiden mukaan ambideksterisyyden saavuttaminen vaatii, että organisaatio pitää hyödyntävän ja kartoittavan toiminnan eri yksiköissä niin, etteivät hyödyntävän toiminnan tehokkuusvaateet ja vakiintunut toimintakulttuuri pääse imemään kaikkea happea kartoittavalta toiminnalta. (Birkinshaw & Gibson 2004, 49; O'Reilly & Tushman 2008, 188.) Esimerkiksi O'Reilly & Tushman (2004, 2008) näkevät ambideksterisyyden ylemmän johdon kykynä pitää yllä tätä rakennetta jakamalla resursseja sen osien välillä, ratkomalla näiden välisiä ristiriitoja ja pitämällä huolta, että osien johtajat erilaisista tavoitteistaan huolimatta keskustelevat keskenään, jakavat samat arvot ja työskentelevät koko organisaation parhaaksi.

Uutistoimitusten kohdalla tällainen näkemys ei kuitenkaan ole välttämättä hedelmällinen, sillä Picardin mukaan (2011, 248) mediayrityksille ylipäättään on tyypillistä, ettei tutkimus- ja kehitystoimintoja (R&D) ole yleensä erotettu omaksi osastokseen, vaan innovaatioiden

⁵ En ole erityisen tyytyväinen termiin *kartoittaminen*, mutta parempaa vastinetta en ole keksinyt. *Exploration* viittaa muiden muassa O'Reillyn ja Tushmannin mukaan erityisesti vallankumouksellisten innovaatioiden kehittelyyn, mistä syystä sana *kehittäminen* ei käy suomennokseksi. Pikkuhiljainen toiminnan kehittäminen kuuluu hyödyntämisen alaan.

kehittäminen tapahtuu olemassa olevan organisaation puitteissa. Tässä yhteydessä hedelmällisempi on Birkinshaw'n & Gibsonin (2004) kehittämä kontekstuaalisen ambideksterisyyden käsite. Näiden mukaan ”yhtiön kyky samanaikaisesti toteuttaa tämänpäiväistä ja kehittää huomista strategiaa nousee kontekstista, jossa sen työntekijät toimivat” (Birkinshaw & Gibson 2004, 47).

Kontekstuaalinen ambideksterisyys siis vaatii huomion kiinnittämistä työntekijöihin ja tutkii, kuinka nämä näkevät työnsä jakautuvan kartoittavien ja hyödyntävien toimintojen välillä. Ylimmän johdon tärkeimmäksi rooliksi tulee sellaisen kontekstin ja kulttuurin luominen, jossa yksittäisten työntekijöiden on mahdollista toimia ambideksterisesti. Se korostaa yksilöiden joustavuutta rakenteiden joustavuuden ohella ja suosii generalisteja erikoistuneiden työntekijöiden sijaan. (Birkinshaw & Gibson 2004, 50.) Kirjoittajat (ed.) väittävät jopa pystyneensä tunnistamaan ambideksterisiä työntekijöitä yhdistävät kolme piirrettä, joiden yleisyys organisaatiossa on yhteydessä sen menestykseen. Nämä kolme piirrettä ovat 1) kyky ottaa huomioon koko organisaation tarpeet ja ajatella oman työnkuvan ulkopuolella, 2) motivaatio toimia itsenäisesti ja riittävä informaatio siinä onnistumiseen ja 3) pyrkimys kehittää uusia asioita niin, että nämä kuitenkin pysyvät yhtiön strategian piirissä. O'Reilly & Tushman (2008, 201) kuitenkin huomauttavat, että eri tutkimusten tulokset yksittäisten työntekijöiden ambideksteristen ominaisuuksien vaikutuksesta yhtiöiden menestykseen ovat ristiriitaisia.

Tässä tutkimuksessa ambideksterisyys toimii ensisijaisesti teoreettisen kehikon ulommaisena kehänä. Kun vanha uutistoimitus, oli kyse sitten vanhasta sanomalehtiorganisaatiosta tai yleisradioyhtiöstä, yrittää kehittää uutta, on se väistämättä tilanteessa, jossa siltä vaadittaisiin ambideksteristä kyvykkyyttä. Tämä synnyttää väistämättä ristiriitoja (Tushman & O'Reilly 1996, 24), jotka on neuvoteltava tai ratkaistava tavalla tai toisella. Aiemmissa alaluvuissa esitelty innovaatioiden ja luovuuden johtaminen toimii tämän kehikon sisällä johtamisstrategiana, jolla kartoittamisen vaatimukset sovitetaan hyödyntämiseen keskittyneeseen organisaatioon.

3. Uutisraportti tutkimuskohteena

Uutisraportti on viikoittain ilmestynvä poliittinen ajankohtaissatiiri, jonka ensimmäinen jaksot ilmestyi Helsingin Sanomien nettitelevisiopalvelussa, HSTV:ssä, 24. lokakuuta 2014. Aluksi jaksot olivat noin kymmenen minuutin mittaisia, mutta niissä tekijät pyrkivät käsittelemään viikon tärkeimpiä uutisia viihdyttävällä ja fiksulla tavalla sekä samalla selittämään jonkin monimutkaisen ajankohtaisen ilmiön. Ensimmäisten jaksosten pääaiheita olivat muun muassa ”maailmantaloudesta mystisesti kadonneet 6300 miljardia dollaria” (24.10.2014) ja se, onko julkisen sektorin koko tosiaan 58 prosenttia bruttokansantuotteesta, kuten pääministeri Juha Sipilä oli sanonut (30.10.2014).



Jo alussa Uutisraportin kerronta oli vakiintunutta: juontajan puhetta kuvittivat lehtileikkeet ja tv-uutisista lainatut katkelmat. Kuva: HS.fi 31.10.2014.

Helsingin Sanomille *Uutisraportti* oli monella tapaa mielenkiintoinen päänavaus. Nelosen tv-uutisten toimittajat ja muut tekijät olivat tulleet osaksi toimitusta vuonna 2012, mutta ajankohtaisohjelmien teosta toimituksessa ei ollut paljon kokemusta. Minkäänlaista prosessia uuden ohjelman suunnittelulle, resursoinnille ja markkinoinnille ei ollut: *Uutisraportin* isä ja juontaja Tuomas Peltomäki oli valmistellut ohjelmaa oman työnsä ohessa ja vapaa-ajallaan.

Joka tapauksessa *Uutisraportti* onnistui. Varsin nopeasti ohjelma saavutti suhteellisen vakiintuneen muodon ja alkoi ilmestyä loma-aikoja ja muita katkoja lukuun ottamatta joka lauantai.

Maaliskuussa 2015 ohjelma loikkasi perinteiseen televisioon, kun Nelonen alkoi näyttää sitä maanantaisin. Tätä kirjoittaessa, kesällä 2016, ohjelman tuotanto on vakiinnutettu eikä Peltomäen ja muiden ohjelman käsikirjoittajien tarvitse enää tehdä sitä kokonaan muiden tehtäviensä ohessa.

3.1 Imitaatio vai innovaatio?

Huhtikuussa 2016 Journalisti-lehdessä ilmestyi juttu, joka käsitteli *Uutisraporttia* ja Ylen vuosi aiemmin aloittamaa, samankaltaista show'ta *Noin viikon uutiset*. Lehden haastattelussa Peltomäki kuvaa *Uutisraportin* lähtöajatus. Hän oli pitkään fanittanut yhdysvaltalaisista tv-satiiria *The Daily Show'ta* ja ihmetellyt, miksei samanlaista ollut Suomessa. *Uutisraportissa* hän yritti tehdä samasta asiasta oman versionsa – tai oikeastaan mahdollisimman tarkan kopion: ”Mulla ei ollut mitään käsitystä siitä, miten tv-ohjelmia tehdään. Metodi oli se, että yritän sataprosenttisesti, tismalleen, täysin kopioida: ctrl C, ctrl V”, Peltomäki kertoi lehdelle. (Sallinen, 2016.) Myös tekemissäni haastatteluissa Peltomäki viittasi halunneensa tehdä *The Daily Show'sta* niin tarkan kopion kuin vain olisi mahdollista. Tämän hän kertoi tavoitteeksi myös tekijätiimille. (Tuomas Peltomäen haastattelut 10.5. ja 18.8.2016.)

Kun katsoo ohjelmia vuodenvaihteelta 2014–2015, ei samankaltaisuus voi jäädä huomaamatta. Jo alkukoreografia on liki identtinen. *The Daily Show'n* alkutekstien jälkeen kamera lähestyy oikealta puolelta pöydän ääressä puku ja kravatti päällä istuvaa miestä, joka piirtelee jotain papereihinsa. Taustalla kuvassa näkyy öinen New York. Kun kamera on tarpeeksi lähellä, mies katsoo sitä kohti ja sanoo: ”Welcome to *The Daily Show*, my name is Jon Stewart.” Samoin *Uutisraportti* alkoi aina sillä, että kamera lähestyi – oikealta – pöydän ääressä puku ja kravatti päällä istuvaa Peltomäkeä, joka piirteli papereihinsa tai paukutteli niitä pöytään. Peltomäen avausspiikki oli aina sama: ”Tervetuloa. Minä olen Tuomas Peltomäki ja tämä on *Uutisraportti*.”

Onko siis *Uutisraportin* kohdalla kyse imitaatiosta pikemminkin kuin innovaatiosta? Määritteiden perinpohjainen pohtiminen ei kuulu tämän tutkimuksen alaan, mutta on tärkeää huomata, ettei imitaation ja innovaation raja ylipäättään ole tarkka. Kuten edellisessä luvussa todettiin, on innovaation uutuus aina riippuvainen sen kontekstista. Konteksti myös väistämättä muuttaa tuotetta niin, että tuote muuttuu väistämättä sen seurauksena. *Uutisraportin* konteksti oli monella tapaa erilainen kuin *The Daily Show'n*.



Kuin kaksi marjaa: *The Daily Show* ja *Uutisraportti* 5. joulukuuta 2014. Kuvankaappaus 15.9.2016.

Ensinnäkin, ilmiselvästi, ohjelma tehtiin Suomessa, suomeksi ja suomalaisesta aineistosta, mikä muutti asioiden käsittelyä. Peltomäki kertoo tekemissään haastatteluissa havainneensa esimerkiksi, ettei Suomessa käydä päivänpolitiikasta samalla tavalla kiinnostavaa arvokeskustelua kuin Yhdysvalloissa. Samaan viittaa *Noin viikon uutisten* juontaja Jukka Lindström Journalisti-lehden haastattelussa epäillessään, tuottaisiko suomalainen monipuoluejärjestelmän riittävästi vastakkainasetteluja ohjelman tarpeisiin (Sallinen, 2016).

Toiseksi ohjelma tehtiin aivan erilaisessa organisaatiossa kuin sen esikuva. *The Daily Show*'ta tuottaa Comedy Central, liki sataan miljoonaan amerikkalaiskotiin (Baron, 2015) lähetettävä kaapeli- ja satelliittikanava, ja sitä käsikirjoittavat huippukoomikot. *Uutisraportti* puolestaan tehtiin vanhassa sanomalehtiorganisaatiossa, alkuun ilman mitään apua ammattikäsikirjoittajilta. Toki HS:iin oli Nelosen uutisista tulleiden työntekijöiden myötä kertynyt kokemusta myös television tekemisestä, mutta tuskin voi väittää, että television tekeminen olisi kuulunut organisaation ydinsaamisalueisiin. Myös tuotantokonteksti muutti ohjelmaa. Siitä tuli esikuvaansa reilusti kevyemmin tehty ja sen sisältö painottui vitsien kerronnan sijaan uutistapahtumia taustoittavaan kommentoivaan materiaaliin. Nämä seikat erottavat sitä myös ilmeisimmästä kotimaisesta vastineestaan *Noin viikon uutisista*. Ylelle *Noin viikon uutiset* on vakiintunutta, päivittäistä tuotantotoimintaa, ja lisäksi ohjelmaa käsikirjoittavat ammattikoomikot, mistä syystä se pullistelee vitsejä aivan eri tavalla kuin *Uutisraportti*.

Kolmantena *Uutisraportin* ja *The Daily Show*'n konteksteja erottavana tekijänä on mainittava se, että *Uutisraportti* tehtiin ja tehdään katsottavaksi ilmaiseksi verkossa. Silloinkin kun sitä näytettiin Nelosella, se ilmestyi aina ensin verkossa. Tässä mielessä sekä sen liiketoimintamalli että sen vastaanoton konteksti ovat erilaisia kuin tv-ohjelmalla. Ohjelman ympärillä sosiaalisessa mediassa

käydyllä keskustelulla, johon tekijät aktiivisesti osallistuvat, on iso rooli siinä, millainen tuote ohjelma kokonaisuutena on.

3.2 Kirjoittajan suhde tutkimuskohteeseen

Lyhyesti on syytä käsitellä myös omaa suhdettani tutkimuskohteeseen. Ensinnäkin, pidän *Uutisraportista* ohjelmana paljon. En katso joka ikistä jaksoa, mutta minusta se on poikkeuksellisen hyvä ohjelma suomalaisessa televisiossa. Toiseksi, vaikkei minulla työtehtävieni puolesta ole ollut mitään tekemistä *Uutisraportin* tuottamisen kanssa, olen toki tekemässä tutkimusta työnantajani tuotteesta, jonka tekijät ovat läheisiä kollegoitani. Peltomäki on myös entinen alaiseni siltä ajalta, kun kumpikin työskentelimme Helsingin Sanomien kaupunkitoimituksessa. Haastattelen ihmisiä, jotka tunnen hyvin, asiasta jonka ennestään tunnen kohtuullisen hyvin. Tällä läheisyydellä on hyviä ja huonoja puolia.⁶

Ilmeisin vaara, joka syntyy omia työtovereita haastateltaessa, on kriittisyyden puute ja liiallinen sympatia heidän näkemyksiään kohtaan. Tutkija voi myös päätyä valitsemaan puolensa jossain organisaation sisällä ristiriitaisessa kysymyksessä. Uskon, että tiedostamalla nämä vaarat pystyn välttämään ne. Lisäksi Helsingin Sanomien toimituskulttuuriin, sellaisena kuin minä sen ymmärrän, kuuluvat suora kritiikki ja pyrkimys oman toiminnan epäkohtien korjaamiseen. Uskon, ettei minulla ole mitään syytä pelätä, että haastateltavani pahoittaisivat mielensä arvostelusta — päinvastoin uskon heidän toivovan tutkimukselta kriittistä otetta.

Vaikeampaa voi olla havaita toimituksessa itsestäänselvyyksinä pidettyjä asioita, olivat ne sitten johtamisjärjestelmän tai toimituskulttuurin piirteitä tai mitä tahansa muita asioita. Tässä toivon, että minua auttaa se etäisyys, jonka otin toimitukseen ollessani Helsingin Sanomien säätiön stipendiaattina Oxfordin yliopiston Reuters-instituutissa syksystä 2015 kesään 2016.

Hyviäkin puolia tutkimuskohteen tuttuudessa on. Ensinnäkin, minun ei ole tarvinnut käyttää aikaa siihen, että olisin vakuuttanut toimituksen johdon ja ohjelman tekijät aikeideni puhtaudesta. Päätoimittajat antoivat minulle kyselemättä luvan tehdä tutkimusta ja Peltomäki lupasi kättelyssä etsiä minulle tarvitsemani ohjelman ideointiin liittyviä kirjallisia dokumentteja. Haastattelujen

⁶ Nämä muistuttavat monessa niitä etuja ja ongelmia, joita kohtaa osallistuvaa havainnointia tiedonhankintametodinaan käyttävä tutkija, vaikkei tässä tutkimuksessa käytetäkään osallistuvaa havainnointia. (Ks. esim. Yin 2003, 93–96).

sopiminen kävi vaivattomasti. Pystyin siis keskittymään itse tutkimukseen alusta alkaen. Toiseksi tuttuus tarkoittaa, etten lumoudu uutistoimituksen johtamisen ja organisaation hienostuneesta yksityiskohtaisuudesta, kuten monet tutkijat, joilla ei ole oman käden kokemusta toimitustyöstä. Uutistoimitus on monimutkainen mekanismi. Sen pinnan alle on vaikea nähdä, ellei välillä sulje silmiään päivittäisen uutistyön synnyttämältä kuhinalta. Kolmanneksi luottamussuhdetta haastateltaviin ei tarvinnut erikseen muodostaa ja he pystyivät vastaamaan kysymyksiini ehkä kriittisemmin kuin olisivat ”ulkopuoliselle” vastanneet.

Oli miten oli, läheinen suhteeni tutkimuskohteeseen ja haastateltaviini tarkoittaa, että minun täytyy kiinnittää erityistä huomiota kriittisyyteen ja hankaliksi tietämieni kysymysten esittämiseen sekä siihen, etten käsittele esiin nousevia asioita itsestäänselvyyksinä. Lukija arvioikoon, miten olen siinä onnistunut.

4. Aineiston keruu ja analyysi

Tämä tutkimus pyrkii kuvaamaan noin kaksi vuotta sitten tapahtuneita asioita sekä niiden syitä ja seurauksia Helsingin Sanomien toimitusorganisaatiossa. Koska tapahtumat ovat menneisyydessä, ei niitä enää voi tavoittaa sellaisenaan. Lisäksi niistä on kulunut jo niin kauan aikaa, etteivät osalliset enää muista niitä tarkkaan. Haastattelututkimus ei siitä syystä enää tavoita näihin tapahtumiin liittyviä tosiasioita, mutta toisaalta ainoastaan dokumentteihin nojaava tutkimuskaan ei tekisi niille oikeutta. Näistä syistä olen päätenyt lähestymään *Utisraportin* syntyä tapaustutkimuksen keinoin ja käyttäen apunani niin monenlaisia aineistoja kuin saatavilla on ollut.

Tässä luvussa kerron ensin, mitä tarkoitetaan tapaustutkimuksella ja miksi se sopii juuri tähän tutkimukseen. Seuraavaksi siirryn esittelemään tutkimuksessa käyttämäni aineiston ja sen keruun, minkä jälkeen kerron, millaisin metodein aineisto on analysoitu. Lopuksi pohdin vielä tämänkaltaisen tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä tapaustutkimusta käsittelevän kirjallisuuden valossa.

4.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimuksia (case studies) tehdään lukuisilla eri tieteenaloilla sekä monenlaisia aineistoja ja tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tästä syystä tapaustutkimusta ei ole syytä pitää tutkimusmetodina, vaan on puhuttava tutkimustavasta tai -strategiasta, joka pitää sisällään erilaisia menetelmiä ja joka voi liittyä monen eri tieteenalan teoreettiseen kehykseen. Useimmiten tapaustutkimuksen kohteena kuitenkin on jokin tapahtumakulku tai ilmiö, mikä on tehnyt siitä suosituksen menetelmän paitsi yhteiskuntatieteissä myös muun muassa organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa. (Laine ym. 2007, 9; Yin 2003.) Laineen ym. mukaan (2007, 10) useimpia tapaustutkimuksia, alaan katsomassa, yhdistää viisi seikkaa. Nämä seuraavat soveltaen Yinin (2003, 12–14) esittämää tapaustutkimuksen määritelmää.

- 1) Tapaustutkimus on kokonaisvaltainen (holistinen) esitys luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta. Kiinnostus tosielämässä ilmeneviä tapauksia kohtaan erottaa tapaustutkimuksen kokeellisesta tieteestä. Erottaakseen tapaustutkimuksen historiatieteistä Yin korostaa lisäksi, että tapaukset ovat ajankohtaisia.
- 2) Tapaustutkimus keskittyy sosiaalisiin prosesseihin.
- 3) Siinä käytetään monenlaisia aineistoja ja menetelmiä.

- 4) Se hyödyntää aiempaa tutkimusta esimerkiksi tutkimusasetelman ja -kysymysten muotoilussa. Yinin mukaan (2003, 28) tämä erottaa tapaustutkimuksen aineistolähtöisemmistä tutkimusmetodeista kuten etnografiasta ja ankkuroidusta teoriasta (grounded theory).
- 5) Tapauksen ja sen kontekstin raja on hämärä.

Yin (2003, 5–10) on esittänyt hyödyllisen kolmen kriteerin listan, jonka avulla tutkijan pitäisi pystyä valitsemaan juuri hänen työhönsä sopiva tutkimustapa. Lista auttaa paitsi ymmärtämään tapaustutkimusta, myös selittämään, miksi tämä strategia sopii hyvin *Utisraportin* syntyprosessin tutkimiseen. Yinin kriteerit ovat 1) tutkimuskysymyksen tyyppi, 2) tutkijan mahdollisuus kontrolloida tutkittavaa kohdetta ja 3) se, keskittyykö tutkimus ajankohtaisiin vai historiallisiin tapahtumiin.

Yin kirjoittaa, että tapaustutkimus on erityisen paikallaan, kun tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”miten” tai ”miksi” (siinä missä toisenlaiset lähestymistavat ovat paikallaan, kun vastataan esimerkiksi kysymyksiin ”mitä”, ”missä”, ”kuka” tai ”kuinka paljon”). Kriteeri sopii erinomaisesti tämän tutkimuksen tarkoituksiin, sillä määrä on selvittää, aiheuttiko *Utisraportin* synty hankausta Helsingin Sanomien organisaatiossa, *miksi* se ehkä aiheutti sitä ja *miten* mahdolliset ristiriidat selvitettiin. Tutkimus on siis paitsi kuvaava, myös selittävä, mikä on tyypillistä tapaustutkimuksille.

Kokeellisessa tutkimuksessa tutkijan mahdollisuus kontrolloida tutkimusolosuhteita on suuri. Kemian laboratoriossa tutkija pyrkii eristämään tutkimansa ilmiön niin, että hän tietää riittävän tarkkaan, mitkä seikat kokeen tulokseen vaikuttavat. Myös kokeellisen psykologian tutkijat luovat koeasetelmia, joissa on mahdollista tutkia yksittäisen muuttujan vaikutusta koehenkilöiden käyttäytymiseen. Tapaustutkimuksessa tätä mahdollisuutta ei ole, sillä se keskittyy tutkimaan ilmiöitä niin kuin ne tapahtuvat todellisessa maailmassa. Tähän liittyy myös ajatus siitä, ettei tapaus ole helposti erotettavissa kontekstistaan, ja tämä rajanveto onkin aina jossain määrin keinotekoinen. Tässä tutkimuksessa, luonnollisesti, keskitytään todellisessa elämässä sattuneisiin tapahtumiin, jotka kaiken lisäksi ovat menneisyydessä eikä niihin enää ole mahdollista vaikuttaa.

Tapaustutkimus ei kuitenkaan Yinin mukaan ole historiatiedettä, vaikka tämä rajanveto on hankala tehdä, sillä myös lähihistorian tutkijat käyttävät tapaustutkimusta muistuttavia tutkimustapoja. Yin erottaakin tapaustutkimuksen erityisesti ”kuolleesta historiasta”, jota pystytään lähestymään enää

dokumenttien kautta. Hänelle tärkeää on, että tapaustutkijan työkalupakkiin kuuluvat myös suora havainnointi ja ilmiön kokeneiden ihmisten haastattelut. Näillä varmistetaan, että sosiaalista todellisuutta käsitellään siinä toimivien ihmisten kokemusten kautta ja että tutkijan aktiivinen läsnäolo mahdollistaa teorian ja aineiston välisen vuoropuhelun. (Yin 2003, 5–10.)

Yin korostaa monella tapaa teorian keskeisyyttä tapaustutkimuksessa, mutta aiheesta on tutkijoiden välillä paljon erimielisyyttä. On sellaisia tapaustutkimuksia, jotka rakentuvat liki kokonaan aineiston kuvailulle, ja sellaisia, jotka pyrkivät todentamaan jonkin teorian paikkansapitävyyttä hyvin paljon kokeellista tiedettä muistuttavalla tavalla. Joka tapauksessa voidaan Laineen ym. tapaan (2007, 20–21) sanoa, että teoria on tutkimuksen analyttinen kehys, joka esimerkiksi auttaa rajaamaan aineistoa ja erottaa tapauksen kontekstistaan. Mikä tahansa todellisen maailman ilmiö hajoaa loputtomalta näyttävään määrään havaintopisteitä, ellei jokin auta valitsemaan, mitkä näistä ovat toisia merkittävämpiä. Tämä on teorian rooli tutkimusasetelman muodostamisessa. Lisäksi teorialla on merkittävä asema tapaustutkimuksen yleistettävyyden määrittämisessä, mistä syystä aiheeseen palataan yleistämistä käsittelevässä alaluvussa.

Lopulta on syytä käsitellä myös hiukan sitä, miksi olen päättänyt valita aineistokseni vain yhden tapauksen. Useimmissa tapaustutkimuksissa aineisto koostuu lukuisista tapauksista, joita on täten mahdollista vertailla keskenään, ja Yin (2003, 19) väittääkin, että tutkijan olisi syytä valita ainakin kaksi tapausta aina kun se on mahdollista. Kuitenkin yhteen tapaukseen nojaavat tutkimukset ovat yleisiä ja perusteltavissa, kun tutkittava tapaus on riittävän poikkeuksellinen. Laine ym. (2007, 31–34) esittelevät, nojaten useisiin muihin tutkijoihin, seitsemän tapauskategoriaa. Se, että tapaus edustaa riittävän puhtaasti jotain näistä kategorioista voi oikeuttaa sen käyttämisen tutkimuksen ainoana tapauksena. Kirjoittajien mukaan seitsemän kategoriaa ovat:

- 1) *Kriittinen* tapaus. Tapaus on ilmiön kannalta erityisen kiinnostava ja vastaa jonkin teorian postuloimia olosuhteita niin hyvin, että se voi jo yksin joko vahvistaa teorian paikkansapitävyyttä tai kumota sen.
- 2) *Äärimmäinen* tai *paradigmaattinen* tapaus. Kärjistynyt ilmiö paljastaa jotain sitä ympäröivästä yhteiskunnasta laajemmin. Esimerkki tällaisesta tutkimuksesta on Michel Foucault'n *Tarkkailla ja rangaista* (2005), jossa vankilajärjestelmän kuvaus kasvaa esittämään modernin yhteiskunnan hallintamuotoja kokonaisuudessaan.
- 3) *Ainutlaatuinen* tapaus. Esimerkiksi kliinisessä psykologiassa tietyn toimintahäiriöt voivat olla niin poikkeuksellisia, että ne on syytä tutkia harvinaisuudestaan huolimatta.

- 4) *Tyypillinen* tapaus taas on tilanne tai prosessi, joka voidaan perustellusti olettaa keskimääräiseksi kuvaamansa ilmiön ilmentymäksi.
- 5) *Paljastava* tapaus puolestaan kertoo vähän tutkitusta ilmiöstä.
- 6) *Tulevaisuudesta kertova* tapaus on sellainen, jonka avulla ajatellaan voitavan nähdä, mihin ollaan menossa. Esimerkiksi uudistusten vaikutuksia tutkittaessa voidaan valita tapauksia, joissa nämä uudistukset ovat jo syystä tai toisesta toteutuneet.
- 7) *Pitkittäisotokseen perustuva* tapaus. Joissain tapaustutkimuksissa saman kohteen pariin palataan kahtena tai useampana ajankohtana, jopa vuosien tai kymmenien vuosien ajan. Tällöin pitää kuitenkin huomioida, että sekä tapaus että sen konteksti muuttuvat, ja kummankin muutokset on otettava huomioon tuloksia arvioitaessa.

Useimmat tapaukset toki ovat näiden yhdistelmiä ja niin on myös tämän tutkimuksen kohde. Joka tapauksessa voi mielestäni perustellusti sanoa *Uutisraportin* synnyn olevan tapaus, jonka tutkiminen jo yksinään voi tuottaa mielenkiintoisia tuloksia. Voi sanoa, että suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen – luovuuden ja innovaatioiden johtamiseen – se on *kriittinen* tapaus, sillä on kiinnostavaa nähdä, millaiset johtamiskäytännöt edesauttoivat ohjelman syntymistä ja millaiset sitä hidastivat tai estelivät. Toisaalta, jos hyväksytään että mediainnovaatioiden tutkimus on vielä vähäistä (Küng 2015, 6; Lowe & Virta 2015, 78), voidaan myös sanoa, että käsillä on *paljastava* tapaus. Lopulta voidaan myös väittää, että *Uutisraportin* synty *kertoo tulevaisuudesta*, sillä epävarmassa taloustilanteessa ja keskellä eri mediamuotojen integraatiota elävien uutisorganisaatioiden voi olettaa – tai toivoa – muuttuvan entistä ketterämmiksi ja kärkeämmiksi siirtymään niille ennestään tuntemattomille alueille.

Kaiken lisäksi *Uutisraportin* rinnalle olisi ollut vaikea löytää vertailtavia tapauksia. Harva uutisorganisaatio Suomessa pystyy tarjoamaan toimittajilleen resursseja, jotka mahdollistavat *Uutisraportin* kaltaisen uuden tuotteen syntymisen. Toisaalta, jos sen syntyä olisi verrannut esimerkiksi sen ilmeisimpään vastinpariin, Ylellä marraskuussa 2014 alkaneeseen ohjelmaan *Noin viikon uutiset*, olisi törmätty kontekstien täydelliseen riitasointuun. Siinä missä *Uutisraportti* oli Helsingin Sanomille kengännauhabudjetilla tehty uusi avaus, oli *Noin viikon uutiset* Ylelle hyvin rahoitettua ydintoimintaa. Kuten luvussa 3.1 esitin, kun konteksti otetaan huomioon, eivät näennäisen samankaltaiset tapaukset enää kerro samasta ilmiöstä, eikä niiden vertailun siitä syystä ole mielekästä. Näistä syistä olen päätenyt tarkkailemaan *Uutisraporttia* yksittäisenä tapauksena.

4.2 Aineiston kerääminen

Lähes mistä tahansa tapauksesta on saatavissa valtavasti aineistoa. Aineiston rajaaminen onkin yksi tutkijan vaikeimpia tehtäviä: toisaalta liian suppea rajausta voi vinouttaa kohteesta saatavaa kuvaa, toisaalta jos aineisto on liian laaja, on vaara, ettei tutkimuksesta koskaan tule valmista. Oikeastaan aineiston riittävää laajuutta on vaikea määritellä ennen tutkimuksen tekoa, vaan se selviää prosessin edetessä. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 50). Aineiston keräämisen raja tulee vastaan, kun saavutetaan niin sanottu saturaatiopiste, missä uusi aineisto ei enää tuota uutta tietoa vaan ainoastaan toistaa ja vahvistaa vanhaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 60; Tuomi & Sarajärvi 2002, 89–92).

Tapaustutkimukselle tyypillistä on moninaisten aineistojen käyttö. Tämä taas perustuu ajatukseen, että saman ilmiön valottaminen eri aineistojen ja tutkimusmenetelmien kautta lisää todennäköisyyttä, että ilmiö pystytään kuvaamaan tarkasti, ja tätä kautta parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tätä menetelmää kutsutaan triangulaatioksi. (Laine ym. 2007, 23–26; Yin 2003, 97–101; Tuomi & Sarajärvi 2002, 140–146).

Yin (2003, 83–97) jakaa tapaustutkimuksen tekijän käytettävissä olevat aineistonkeruumenetelmät kuuteen eri luokkaan, jotka ovat 1) dokumentit, 2) arkistolähteet, 3) haastattelut, 4) suora havainnointi, 5) osallistuva havainnointi ja 6) artefaktit. Jokaisessa tutkimuksessa jokin näistä on toisia tärkeämpiä, ja tuskin mikään tutkimus käyttää näitä kaikkia, mutta tutkijan on syytä olla tietoinen erityyppisten aineistojen mahdollisesta olemassaolosta, ettei hän tulisi ylenkatsoneeksi mitään tutkimuksensa kannalta olennaista.

Tässäkin tutkimuksessa nojataan hyvin monenlaisiin aineistoihin. Aineistooni kuuluvat itsestään selvästi *Uutisraportin* ensimmäiset jaksot ja ohjelmasta niitä ennen tehdyt kaksi pilottijaksoa sekä julkaistuihin jaksoihin liittyneet, Helsingin Sanomien verkkosivuilla julkaistut artikkelit. Lisäksi minulla on ollut käytettävissäni runsaasti erilaista ohjelmien tekoon ja julkaisuun liittyvää arkistomateriaalia: ohjelman tekijöiden kollegoidensa ja esimiestensä kanssa käymää kirjeenvaihtoa sekä ohjelman jaksoiden käsikirjoituksia. Tärkeimmän osan aineistosta muodostavat kuitenkin ohjelman tekoon osallistuneiden ihmisten kanssa tehdyt haastattelut, sillä tässä tutkimuksessa on kysymys erityisesti siitä, miksi *Uutisraportin* tekijät ja heidän esimiehensä toimivat niin kuin toimivat. Tällaiseen kysymykseen vastaamiseen haastattelu sopii erityisen hyvin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74–75). Näitä teemahaastatteluja tein yhdeksän, kahdeksan ihmisen kanssa. Yhtä

henkilöä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat olivat tutkimusta tehdessä edelleen töissä Helsingin Sanomissa, useimmat myös samassa tehtävässä kuin kaksi vuotta aiemmin.⁷

Arkisto- ja dokumenttimateriaalin kattavuuteen on syytä suhtautua kriittisesti. Peltomäki on ystävällisesti jakanut sähköposti- ja käsikirjoitusarkistoaan kanssani, mutta on otettava huomioon, ettei hän ole säilyttänyt tai arkistoinut *Uutisraportin* syntyyn liittyviä sähköposteja pikkutarkasti ja on siksi todennäköistä, että olennaista tietoa sisältäviä dokumentteja puuttuu. Myös eräät muuta tiedonantajajat ovat toimittaneet minulle kirjallista aineistoa, mutta useimmiten vain valottamaan jotain haastatteluissa esiin käynyttä yksityiskohtaa. Lisäksi vain kaksi vuotta vanhojen sosiaalisen median keskustelujen esiin kaivaminen on suhteellisen työlästä ja on täysin mahdollista, että joitain julkaisuja on jäänyt minulta huomaamatta. Tämä tuskin on kuitenkaan suuri ongelma, sillä, kuten Yin (2003, 87) toteaa, on dokumentti- ja arkistolähteiden tärkein rooli tapaustutkimuksessa varmentaa ja täydentää muista lähteistä saatua tietoa.

Yinin mukaan (2003, 89–92) yksi tapaustutkimuksen tekijän tärkeimmistä työkaluista ovat haastattelut, koska tutkimuksen kohteena on yleensä inhimillinen toiminta, joka esitetään toimijoiden kokemana. Niin myös tässä tutkimuksessa. Tärkeimmän osan aineistostani muodostavat yhdeksän teemahaastattelua, joista ensimmäisen tein toukokuussa ja viimeisen elokuussa 2015. Tuomas Peltomäen ensimmäisen haastattelun tein toukokuussa Skypellä, mutta muut haastattelut on tehty kasvotusten joko haastateltavan työpaikalla tai jossain kahvilassa tai ravintolassa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin.

Koska haastattelut ovat niin olennaisessa osassa tässä tutkimuksessa, on syytä kertoa hiukan käyttämästäni haastattelutekniikasta. Pyrin seuraamaan haastatteluja tehdessäni Hirsjärven ja Hurmeen (2001) kuvaamaa teemahaastattelun metodia.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan teemahaastattelu on eräs tutkimushaastattelun alalaji; tutkimushaastattelu puolestaan on ennalta suunniteltu ja haastattelijan alulle panema keskustelu, joka tähtää informaation saamiseen tutkittavasta kohteesta. Tutkimushaastatteluja on monenlaisia,

⁷ Haastattelemani henkilöt ovat videograafikko Boris Stefanov, talouden ja politiikan toimituksen esimies Piia Elonen, Etelä-Suomen Sanomien päätoimittaja Perttu Kauppinen, kehityspäällikkö Esa Mäkinen, Uutisraportin tuottaja Tuomas Peltomäki, politiikan ja talouden toimittajat Juha-Pekka Raeste ja Paavo Teittinen sekä tuotantopäällikkö Paavo Tervonen. Peltomäkeä haastattelin kahdesti, muita kerran. Viittaan näihin teemahaastatteluihin tekstissä lyhentein. Luettelo käytetyistä lyhenteistä ja kaikesta tutkimuksessa hyödynnetystä aineistosta on tutkimuksen liitteenä.

mutta yleisesti ne voi jakaa luokkiin sen mukaan, kuinka tarkkaan strukturoitu haastattelun kulku on. Tarkimmin strukturoidussa päässä on lomakehaastattelu, jossa tutkija ainoastaan lukee lomakkeelta ennalta laaditut kysymykset ja niihin annetut vastausvaihtoehdot ennalta päätetyssä järjestyksessä. Toisessa ääripäässä puolestaan on täysin strukturoimaton haastattelu, joka muistuttaa hyvin paljon keskustelua ja on tuttu muun muassa pappien sielunhoitokeskusteluista ja psykologien terapoivista keskusteluista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42–45)

Teemahaastattelu on niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu ja sijoittuu näiden kahden ääripään väliin. Sen taustalla on 1950-luvulla kehitetty kohdennettu haastattelu, *focused interview*, mutta Hirsjärvi ja Hurme päätyivät teemahaastattelu-termiin, koska halusivat korostaa, ettei haastattelurungon pitäisi koostua kysymyksistä vaan teemoista, joita haastattelussa on määrä käsitellä. Haastattelun pääpiirteet on lyöty lukkoon, mutta koko sen rakennetta ei. Haastattelutilanteessa teemat sitten tarkennetaan tilanteeseen sopivilla kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66).

Teemahaastattelu sopii nähdäkseni poikkeuksellisen hyvin tapaustutkimukseen, jossa tärkeää on pystyä reagoimaan aineistoa kerätessä vastaan tuleviin yllättäviin asioihin. Tässäkin tutkimuksessa haastattelurunko kehittyi kun uutta tietoa tuli esiin ja vaihteli jossain määrin sen mukaan, missä tehtävässä haastateltava oli toiminut ja mikä hänen kokemuksensa *Uutisraportin* syntyprosessista oli.⁸

Tutkimukseni käsittelee nimenomaisesti *Uutisraportin* syntyä, ei ohjelmaa ylipäätään. Niinpä haastattelut keskittyvät käsittelemään aikaa vuodenvaihteesta 2013–2014, kun idea ohjelmasta syntyi, loppuvuoteen 2014, kun ensimmäiset jaksot tulivat ulos. Aineistooni olen valinnut ohjelman kahdeksan ensimmäistä jaksoa, mutta muussa aineiston keruussa tutkimuksen loppupiste ei ole yhtä selvä. Jotkut lehtiartikkeleista ovat myöhemmältä ajalta, ja joskus haastatteluissa päädytään viittamaan myös myöhempiin tapahtumiin. Joka tapauksessa, ohjelman vakiintuminen, päätyminen televisioon ja myöhempi historia eivät kuulu tämän tutkimuksen piiriin.

⁸ Haastattelurungon pohja, jota muokkasin eri haastatteluihin sopivaksi, on tutkimuksen liitteenä.

4.3 Aineiston analyysi

Yin (2003, 111–115) tunnistaa kolme erilaista strategiaa, joita tapaustutkija voi seurata analysoidessaan aineistoaan. Ensinnäkin tämä voi nojautua teoreettisiin väitteisiin, joiden paikkansapitävyyttä hän testaa. Toiseksi tutkija voi kokeilla aineistoon kilpailevia selitysmalleja, ja kolmanneksi hän voi keskittyä kehittämään tapauksesta tarkan kuvauksen. Tässä tutkimuksessa käytössä on strategioista ensimmäinen: edellisessä luvussa esitellyn teorian avustuksella on muodostettu tutkimuskysymykset, joiden avulla teorian toimivuutta voidaan kokeilla käytännössä.

Yinin strategiat eivät kuitenkaan vielä ole kehittyneitä analyysimetodeja vaan lähestymistapoja eikä tapaustutkimuksessa olekaan vakiintunutta analyysimetodiikkaa. Useimmat tapaustutkimukset käyttävätkin aineiston tutkimuksessa hyväkseen erilaisia analyysimetodeja riippuen kerätyn aineiston laadusta ja tutkimuksen teoreettisesta tutkimuskehiksestä. Analyysimenetelmien moninaisuuden katsotaan myös lisäävän tutkimuksen uskottavuutta ja tarkkuutta samaan tapaan kuin aineistojen moninaisuudenkin: tätä kutsutaan menetelmätriangulaatioksi (Laine ym. 2007, 24–25).

Ylipäätään laadullisessa tutkimuksessa, jonka piiriin tämä tutkimus kuuluu, aineiston analyysia on vaikea erottaa selkeärajaiseksi työvaiheeksi. Aineiston luokittelu, analyysi ja tulkinta sekoittuvat toisiinsa. Analyysi alkaa jo aineistoa kerätessä ja analyysitekniikat liudentuvat toisiinsa sekä teoreettiseen tulkintaan niin, että analyysi on aina lähinnä jonkin tekniikan soveltamista, ei sen puhdaspiirteistä käyttöä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.) Tuomi & Sarajärvi (2002, 70) toisaalta kritisoivat tätä näkemystä väittämällä, että laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen kiinnostus on 1990-luvulta lähtien keskittynyt analyysiin aineistonkeruun sijaan ja että siitä syystä koko tutkimusote määrittyy pitkälti analyysin lähtökohdista. Tästä syystä tutkijalla tulisi olla selvä käsitys tutkimuksensa analyysin perusteista. Joka tapauksessa myös Tuomen & Sarajärven (2002, 110) mukaan laadullista aineistoa käsiteltäessä analyysia tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa.

Laadullisessa tutkimuksessa yleisin aineiston analyysin tapa on sisällönanalyysi. Se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää liki kaikissa laadullisen tutkimuksen traditioissa. Useimmat muutkin eri nimillä kulkevat analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.) Lyhyesti sanottuna sisällönanalyysi on tapa käsitellä kirjallista tai kirjalliseksi muunnettua aineistoa systemaattisesti ja auttaa kuvaamaan

aineiston käsittelemä ilmiö tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi kuitenkin yltää ainoastaan aineiston järjestämiseen, minkä jälkeen tutkijan työksi jää vielä tehdä johtopäätökset analyysin pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Tuomen ja Sarajärven (2002, 94–95) mukaan sisällönanalyysi etenee neljässä päävaiheessa: 1) Tutkija päättää, mikä aineistossa on tutkimuksen kannalta mielenkiintoista. 2) Hän käy aineiston läpi merkiten kiinnostavat osat, rajaa kaiken muun tutkimuksen ulkopuolelle ja siirtää kiinnostavat osat erilleen muusta aineistosta. 3) Varsinaisen analyysin vaiheessa tutkija luokittelee, teemoittelee ja tyypittelee aineistonsa. 4) Lopulta hän tekee johtopäätökset analyysinsä pohjalta. Hirsjärvi & Hurme (2001, 137–150) ovat esittäneet hyvin samankaltaisen työohjeen teemahaastattelujen analyysiin. Heidän mukaansa haastatteluaineiston analyysi jakaantuu kolmeen vaiheeseen: 1) aineiston järjestäminen, 2) aineiston selventäminen ja 3) varsinainen analyysi. Varsinainen analyysi puolestaan jakautuu kolmeen osaan, jotka ovat kuvailu, luokittelu ja yhdistely. Suurin ero Tuomen & Sarajärven malliin on, että johtopäätösten teon katsotaan olevan analyysin osa.

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto on ensi alkuun litteroitu niin, että sitä on voitu käsitellä kirjallisena. Samoin olen tehnyt aineistoon kuuluville videotallenteille niiltä osin kuin ne ovat olleet mielenkiintoisia kysymyksenasettelun kannalta. Litterointia en ole tehnyt pedantisti, vaan minulle on riittänyt, että merkitykset ja sanavalinnat välittyvät. Esimerkiksi haastateltavien mahdollinen takeltelu ei kirjoitetuista haastatteluista näy. Tämän jälkeen kaikki aineisto on käyty ristiin läpi niin, että tapauksen kronologia on hahmottunut mahdollisimman selkeästi ja asiat, joihin haastateltavat viittaavat, ovat tulleet minulle tutuiksi. Tämä on aineiston kuvailu ja se vastaa kysymyksiin ”kuka, ”mitä” ja ”milloin”.

Seuraavaksi vuorossa on ollut varsinainen analyysi. Tuomen & Sarajärven (2002, 110–117) se tulee aloittaa pyrkimällä selkeyttämään aineistoa. Tutkijan tulee pelkistää tiedonantajien käyttämää tai muusta aineistosta nousevaa ilmaisua ja luokitella, teemoitella tai tyypitellä sitä. Tämän jälkeen hänen on pyrittävä yhdistelemään ja selkeyttämään luokkia niin pitkälle kuin se aineiston näkökulmasta on mahdollista.

Puhtaasti aineistolähtöisessä analyysissä luokat syntyvät aineistosta, mutta teorialähtöisessä analyysissä, jollainen myös tämä tutkimus on, analyysia ohjaavat teoreettisesta viitekehyksestä nousevat käsitteet. Hirsjärven & Hurmeen (2001, 147–150) mukaan luokat ovat yhteydessä paitsi tutkimustehtävään, myös aineiston laatuun ja tutkijan teoreettiseen tietämykseen. Haastattelujen

kohdalla haastattelurungon osat voivat itsessään olla luokkia tai ohjata niiden muodostamista. Tutkijan on myös tärkeää yrittää tehdä luokista toisistaan erottuvia ja yksinkertaistaa luokittelua niin paljon kuin mahdollista. Luokittelua seuraa varsinainen tulkinta eli luokkien yhdistely. Tässä vaiheessa olen etsinyt eri luokkien väliltä yhteneväisyyksiä löytääkseni niistä säännönmukaisuuksia: näitä säännönmukaisuuksia voi kutsua tutkimustuloksiksi.

4.4 Luotettavuudesta ja yleistämisestä

Useimmat tutkimusten luotettavuutta ja yleistämistä hahmottavat käsitteet on kehitetty arvioimaan määrällistä tutkimusta ja ne pätevät sellaisenaan huonosti laadullisen tutkimuksen arviointiin. Kuitenkin laadulliseltakin tutkimukselta on syytä odottaa niin luotettavuutta kuin yleistettävyyttäkin. Miten näitä voidaan arvioida?

Tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetti merkitsee sitä, että tutkimuksessa tosiaan on tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus tutkia, ja reliabiliteetti sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. Näitä on arvosteltu siitä, että ne toimivat huonosti silloin, kun tutkitaan sosiaalisesti konstruoitua todellisuutta. On esimerkiksi vaikea olettaa, että tapaustutkimuksen tutkimusasetelma olisi toistettavissa, sillä tapaukset ja niiden kontekstit eroavat toisistaan väistämättä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185–188; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133–134.) Niinpä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tärkeimmäksi asiaksi nousee tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus: tutkijan on varmistettava muun muassa se, että tutkimus on toteutettu huolellisesti, sen osa-alueet ovat oikeassa suhteessa toisiinsa ja raportointi on tehty niin, että lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Validiuden takaamisessa tutkijan käyttämien käsitteiden selkeys nousee erityisen merkittäväksi, sillä jos nämä on määritelty huonosti, ei tutkimustuloksilla ole luotettavuutta. Samoin on kiinnitettävä huomiota siihen, että tutkijan käyttämät päättelyketjut ovat selkeitä ja läpinäkyviä ja että hänen käyttämänsä kategorisoinnit ovat hyvin perusteltuja. Reliabiliteetin varmistamisessa puolestaan keskiössä on tutkijan oma toiminta: hänen on pystyttävä ottamaan huomioon aineisto kokonaisuutena ja myös esimerkiksi tiedostamaan oma suhteensa siihen. (Tuomi & Sarajärvi 2002; Hirsjärvi & Hurme 2001, 188–190.) Tapaustutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta pyritään lisäämään myös triangulaation avulla: siihen on viitattu jo edellisissä alaluvuissa.

Kun ihmistieteissä puhutaan tutkimuksen yleistettävyydestä, useimmiten viitataan tilastolliseen yleistettävyyteen. Onko tutkimuksen kohteeksi valittu havaintojoukko edustava otos tutkittavasta

kohteesta? Ovatko kohdejoukosta tehdyt havainnot niin selkeitä, että niiden voi olettaa pätevän myös tutkimuskohteessa laajemmin?

Tällaista yleistettävyyttä ei luonnollisesti voi olettaa tapaustutkimukselta, jossa tutkimuksen kohteena saattaa olla yksittäinen tapaus. Tapaustutkimuksen kriitikoiden mukaan sen tulokset koskevatkin ainoastaan tutkittua tapausta eikä niillä ole laajempaa tieteellistä arvoa (Peuhkuri 2007, 130). Kuitenkin tapaustutkimukselta on syytä olettaa jonkinlaista yleistettävyyttä, sillä useimmiten sen tarkoitus ei ole ainoastaan kuvata kohteena olevaa tapausta, vaan kertoa laajemmin siitä ilmiöstä, josta tapaus on osa. Sen on määrä ”ymmärtää inhimillistä tai ihmisyyhteisöjen toimintaa yhtä tapausta yleisemmällä tasolla.” (Leino 2007, 214–216.) Millaisesta yleistettävyydestä tapaustutkimuksen kohdalla siis voi puhua?

Useimmiten tapaustutkimuksissa päättely etenee yksityisestä yleiseen eli induktiivisesti. Kuitenkin siinä on myös deduktiivisia piirteitä silloin, kun aiempi teoria ohjaa vahvasti tutkimusasetelman luomista ja tutkimustulosten tulkintaa. Yleisimmin tapaustutkijat ajattelevat, että tällainen yhteys aiempaan teoriaan on se asia, joka takaa tapaustutkimuksen yleistettävyyden. Yin (2003, 32–33) puhuu tätä tarkoittaen analyttisestä yleistämisestä: aiemmin luotua teoriaa käytetään kehyksenä, jonka puitteissa tutkimuksen empiirisiä tuloksia tulkitaan. Teoria antaa tapaukselle uuden kontekstin, jossa sen piirteet saavat merkityksensä ja yhdistyvät laajempaan maailmaan. Analyttisessä yleistämisessä erityisen tärkeäksi tulee tapauksen valinta: tapauksella on oltava yleistä merkitystä, ja on tiedettävä, että ”mistä ilmiöstä tapaus on tapaus” (Peuhkuri 2007, 133).

Peuhkuri (2007, 134–136) kirjoittaa myös teoreettisesta yleistettävyydestä, mitä voi pitää analyttisen yleistettävyyden ala- tai sisarlajina. Siinä tutkimus ei niinkään testaa ja täydennä aiempaa teoriaa, vaan luo uutta teoriaa tapauksen tai tapausten pohjalta. Teoreettinen yleistäminen on kuitenkin hyvin ongelmallista tapaustutkimuksen metodisen hajanaisuuden vuoksi: koska tutkimusasetelmat vaihtelevat tutkimuksesta toiseen, on eri tutkimuksia vaikea vertailla eikä niiden kartuttama tieto kasaudu samaan tapaan kuin systemaattisemmissa tutkimussuunnissa. Kuitenkin tapaustutkimuksen yhtenä vahvuutena on pidetty uusien, vähän tutkittujen ilmiöiden kartoittamista. Näissä tapauksissa aiempaa teoriaa ei juuri ole saatavilla, mutta se ei tarkoita, että teoreettiset lähtökohdat tulisi kokonaan hylätä. Aiempaa teoriaa on syytä käyttää, mutta on pysyttävä herkkänä aineistolle ja muokattava analyysikehystä sen mukaan, mitä siitä nousee esiin.

Joskus tapaustutkimuksen yhteydessä puhutaan myös naturalistisesta yleistämisestä. Tämä tarkoittaa, että kun tapaustutkija kuvaa yhden tapauksen ja siitä tekemänsä päätelmät huolellisesti, läpinäkyvästi ja perinpohjaisesti, voi tutkimuksen lukija peilata tutkimusta omiin tietoihinsa ja kokemuksiinsa ja tehdä siitä omat yleistyksensä. Tässä yleistämisessä oletuksena on, että kaikki ihmiset osaavat tehdä yleistyksiä, ja että kaikki yleistykset ovat tavalla tai toisella virheellisiä, joten tutkijan tekemillä yleistyksillä ei ole erityisasemaa. (Laine ym. 2007, 30.)

Tämän tutkimuksen yleistettävyyden nojaa pitkälti Yinin kuvaamaan analyyttiseen yleistettävyyteen. Teoreettisena viitekehikkona toimivat luovuuden johtamisen tutkimus ja organisaatioiden ambidekstrisyyden käsite, joiden toimivuutta testataan tässä yhdessä tapauksessa. Toki pyrin myös siihen, että tekemäni kuvaus olisi niin yksityiskohtainen, että lukija pystyy soveltamaan sitä omaan tietämykseensä ja mahdollisesti omaan työhönsä sekä tekemään siitä omat päätelmänsä.

5. Ei vain hyvästä tahdosta – johtaminen ja *Utisraportin* synty

Tässä luvussa esittelen haastatteluista ja muusta aineistosta tekemäni analyysin tulokset. Ennen kuin siirryn varsinaiseen analyysiin, on syytä mainita pari asiaa luvun rakenteesta sekä siitä, miten analyysin tuloksiin päädyttiin.

Ensimmäisessä alaluvussa kerron kronologisesti *Utisraportin* kehittelyä ja alkutaipaleesta. Kuten koko tutkimuksessa, myös tässä luvussa lähteinä ovat tekemäni tutkimushaastattelut ja keräämäni kirjallinen ja audiovisuaalinen aineisto. Olen pyrkinyt vahvistamaan haastatteluissa esiin tulleita faktoja kirjallisista lähteistä ja myös niiltä ohjelman tekemiseen osallistuneilta, jotka eivät ole mukana varsinaisessa haastatteluaineistossa. Valitettavasti kaikkia faktoja ei pysty enää varmistamaan useasta lähteestä – tällöin olen maininnut, kenen kertomaan asiat perustuvat.

Ensimmäistä alalukua seuraa analyysi, jonka primaariaineiston muodostavat tekemäni yhdeksän teemahaastattelua. Näitä tukee muu kirjallinen ja audiovisuaalinen aineisto. Olen analysoinut haastatteluaineiston teemoitellen luvussa neljä esitellyn metodiikan mukaisesti. Alkuun pää- ja alateemoja oli runsaasti, mutta lopulta pystyin yhdistelemään ne kaikki viiden pääteeman alle. Kuten teemahaastattelun analyysissä usein, ovat teemojen muotoutumista ohjanneet paitsi aineisto myös haastattelurunko ja tutkimuksessa käyttämäni viitekehys (Hirsjärvi & Hurme 2001, 147–150). Muodostamieni yläteemojen nimet ovat myös alalukujen nimiä: motivaatio, tavoitteet, resurssit, autonomia ja palaute; pois jäivät muun muassa teemat ”imitaatio” ja ”suhde esimiehiin”. Järjestys voisi olla toinenkin, mutta olen järjestänyt ne ikään kuin kuvaamaan tekemisen sekvenssiä: se alkaa syystä ryhtyä toimeen ja kulkee tavoitteiden asettamisen ja resurssien järjestämisen kautta toiminnasta annettavaan palautteeseen. Lopulta viimeisessä alaluvussa esitän synteessin teema-analyysistä sekä tarkastelen sitä luovuuden johtamisen kehyksessä ja ambideksterisyyden käsitteen valossa.

5.1 Näin *Utisraportin* kehittäely eteni

Jos *Utisraportin* syntyprosessille olisi valittava alkupiste, se olisi eräs loppuvuoden 2013 yö. Valitettavasti tietoa siitä, mikä yö se tarkalleen oli, ei enää ole saatavilla, mutta näin *Utisraportin* ohjelmaidean synnyn muistaa Tuomas Peltomäki, ohjelman juontaja ja pääasiallinen käsikirjoittaja, joka tuolloin työskenteli Helsingin Sanomien verkkodeskin toimitussihteerinä.

Peltomäki oli, jälleen kerran, viettänyt illan katsomalla lempisarjaansa, amerikkalaista ajankohtaissatiiria *The Daily Show*'ta. Siinä juontaja Jon Stewart riepotteli poliitikkoja ja muita valtaapitäviä sekä julkisuudenhenkilöitä hauskaasti ja kriittisesti. Peltomäki oli ollut show'n fani jo vuosia, ja hän piti siitä siksi, että se oli paitsi hirvittävän hauska, myös sivistävä: joka jakson jälkeen tuntui, että ohjelmasta jäi jotain mieleen. (Tuomas Peltomäen haastattelut 10.5.2016 (tästä eteenpäin TP1) ja 18.8.2016 (tästä eteenpäin TP2).)

Käytyään sänkyyn Peltomäki alkoi taas kerran miettiä miksei yhtä hyvää poliittista satiiria ollut koskaan tehty Suomessa. Toki yrityksiä siihen suuntaan oli ollut montakin, esimerkiksi 2000-luvun alun *Yle Leaks* ja samoihin aikoihin Nelosella pyörinyt *B-studio*, mutta ne olivat Peltomäestä tuntuneet keskittyvän mahdollisimman monen televisionkatsojan viihdyttämiseen. Hänelle oli tärkeää, että poliittinen satiiri paitsi naurattaisi, myös sivistäisi ja panisi ajattelemaan. (TP1.)

Peltomäki päätti tehdä itse suomalaisen version *The Daily Show*'sta. (TP1.)

Noin kello kaksi hän nousi sängystä, meni keittiöön, avasi tietokoneensa ja kirjoitti saman tien sähköpostin esimiehelleen, toimituspäällikkö Perttu Kauppiselle. Viesti ei valitettavasti ole säilynyt, eikä Kauppinen muista sitä, mutta Peltomäen mukaan siinä kuvattiin ohjelmaidea niin, että sen pitäisi täyttää kaksi ehtoa: sen pitäisi tarjota katsojalle ajateltavaa, mutta tehdä se niin viihdyttävästi, ettei ohjelman katsominen tunnu velvollisuudelta. (TP1, Perttu Kauppisen haastattelu 8.8.2016 (tästä eteenpäin PK).)

Joka tapauksessa Kauppinen pyysi Peltomäkeä tekemään ohjelmasta pilotin. Kauppinen kertoo, että päätökseen vaikutti se, että HS:n vastaava päätoimittaja Kaius Niemi oli vasta linjannut, että toimitus ryhtyisi tekemään säännöllisiä netti-tv-ohjelmia – nyt tarvittaisiin enää hyvät ideat niihin. Kauppinen antoi Peltomäelle luvan pyytää mukaan ohjelman tekoon ketä tahansa HS:n toimituksesta. Sitten hän, omien sanojensa mukaan, antoi Peltomäelle vapaat kädet. (PK.)

Peltomäen perusongelma oli, ettei hän ollut koskaan tehnyt ajankohtaisohjelmaa, ei kirjoittanut vitsejä eikä juontanut. Hän kuitenkin halusi juontaa ohjelman itse, omien sanojensa mukaan siksi, ettei halunnut joutua ohjaamaan jotakuta muuta, joka ei ihan käsittäisi mitä hän ohjelmalta haluaa. Hän päätti opetella homman. Alkuun hän litteroi *The Daily Show*'n juontoja, käänsi ne suomeksi ja tallensi ne tietokoneensa webbikameralla. Kun hommasta ei tuntunut tulevan mitään, hän lähetti nauhoitukset mainoselokuvia työkseen ohjaavalle ystävälleen ja pyysi tätä kertomaan, miten

esiintymistä voisi parantaa. Ystävä preppasi Peltomäen esiintymistä niin, ettei kameran edessä enää tuntunut niin epäluontevalta kuin alkuun. Tähän kului Peltomäen muistikuvan mukaan paljon aikaa – kuinka paljon, on vaikea muistaa enää nyt. Joka tapauksessa, alkuvuonna 2014 Peltomäki ryhtyi keräämään HS:n toimituksesta ohjelman tekoon tarvitsemaansa tiimiä. (TP1, TP2.)

Nelosen uutiset oli loppuvuonna 2012 tullut osaksi HS:n toimitusta. Vaikka lähetys oli vuodenvaihteessa 2013–2014 käytyjen yt-neuvottelujen yhteydessä lyhennetty vain muutama minuuttiin ja moni lähetyksen tekijöistä irtisanottu, löytyi talosta paljon televisio-osaamista. Peltomäki kävi pyytämässä mukaan tuotantotekniikan päällikön Paavo Tervosen, joka innostui omien sanojensa mukaan ohjelmaideasta saman tien, kun oli nähnyt Peltomäen kirjoittamia käsikirjoitusaihelmia. Tervonen oli kouluttanut Nelosen uutisten ankkureita toistakymmentä vuotta, joten hän pystyi edelleen auttamaan Peltomäkeä televisiossa esiintymisessä. (Paavo Tervosen haastattelu 10.8.2016, tästä eteenpäin PTer.) Nelosen uutisten vanhoista tekijöistä mukaan tuli myös videograafikko Boris Stefanov (TP1, Boris Stefanovin haastattelu 31.8.2016, tästä eteenpäin BS).

Seuraavaksi Peltomäki ryhtyi keräämään käsikirjoitustiimiä. Hän pyysi alkuun mukaan nuorta kulttuuritoimittajaa ja pitkän uran tehnyttä politiikantoimittajaa. Kulttuuritoimittaja oli juuri kirjoittanut hauskaksi kiitellyn novellikokoelman. Myös politiikantoimittaja oli tunnettu sivutyönä tuottamistaan huumorikirjoista. ”[M]ä kävin pyytään ketä mä olin ajattelut, että on niin kuin todistetusti ollut jollain tavalla läppätyyppejä”, Peltomäki muistelee. (TP1.) Kumpikin suostui, ja 19. tammikuuta Peltomäki linjasi ohjelman tavoitteet käsikirjoittajille, Tervoselle ja Kauppiselle lähettämässään sähköpostissa. Ohjelman esikuvaksi oli mainittu *The Daily Show*, ja viestissä oli linkki useaan ohjelman jaksoon netissä. Näin Peltomäki kuvasi tavoitetta:

”Sisällöllisesti pitäisi löytää hyvä tasapaino sen välillä, että ohjelmaa on hauska ja mukava katsoa, mutta niin että se oikeasti pitää katsojan kärryillä. Daily Show toimii nimenomaan sen takia, että ihmisten on helppo katsoa sitä koska se on hauska. Kuitenkin sitä on helppo katsoa päivä toisensa perään, koska siitä on oikeasti hyötyä. Eli samat kaksi kriteeriä pitäisi pystyä täyttämään.” (Tuomas Peltomäen sähköposti 19.1.2014.)

Viestissä Peltomäki myös aikataulutti projektin. Seuraavalla viikolla kerättäisiin materiaalia pilottia varten, sitä seuraavalla käsikirjoitettaisiin ja sitten kuvattaisiin. Varsinaisen ohjelman olisi tarkoitus

alkaa huhtikuussa eurovaalikampanjoinnin ollessa kiivaimmillaan. (ed.) Pilotin suhteen tavoite piti, mutta kuten nähdään, se heitti pahasti varsinaisen ohjelman aloittamisen suhteen.

Jokin versio pilotista nauhoitettiin jo helmikuun alussa, mutta lopullisen pilotin nauhoitukset pidettiin ilmeisesti perjantaina 21. helmikuuta puolenpäivän maissa (Peltomäen sähköpostit 11.2. ja 20.2.2014). Stefanov teki pikatahdilla grafiikat ja Tervonen leikkasi kokonaisuuden kasaan (BS, PTer). Torstaina 27. helmikuuta pilotti, nimeltään kekseliäästi *Pilottishow*, ladattiin Youtubeen salaisen linkin taakse, että sitä voitiin levittää tarpeellisille tahoille.



Uutisraportin pilotin ulkoasu on tunnistettava, vaikkakin lopullista karumpi. Kuvankaappaus 15.9.2016.

Vaikka pilotti on nopeasti tehty, leikkaukset ovat kömpelöitä ja grafiikat karuja eikä ohjelmalla ole edes kunnon nimeä, sen tunnistaa *Uutisraportiksi*. Syynä on todennäköisesti se, että Peltomäki on aina spiikkien rakennetta ja esiintymismaneereitaan myöten pyrkinyt imitoimaan *The Daily Show*'n juontajan Jon Stewartin työskentelyä. Tutkimushaastattelussa Peltomäki toki sanoo, ettei enää pysty katsomaan ohjelmaa, joka on hänestä ”kyllä ihan vitun hirveä”, mutta joka tapauksessa hän oli tyytyväinen, että jotain oli saatu aikaiseksi. ”[T]ässä onneksi pystyy antamaan ittelleen niin älyttömästi anteeksi, koska tiesi lähtevänsä tekemään jotain mitä ei osaa ollenkaan.” (TP1.)

Toimituksen johdosta pilotin näki ainakin kaksi ihmistä: Kauppinen ja toinen toimituspäällikkö, joka oli tullut taloon Nelosen uutisista. Kumpikin piti siitä ja ohjelma päätettiin toteuttaa. (PK, TP1.) Siitä huolimatta tekeminen pysähtyi kuukaudeksi.

Tässä vaiheessa Peltomäki työskenteli HS.fi:n toimitussihteerinä. Toimitussihteerien tehtävänä oli tuolloin hallinnoida HS:n verkkosivujen uutisvirtaa, editoida ja tilata juttuja verkkodeskin toimittajilta tai uutisosastoilta. Usein toimitussihteerit myös kirjoittivat juttuja itse. Työ oli kiireistä ja sitä tehtiin vuoroissa, joten sen sivussa olisi vaikea tehdä säännöllistä ohjelmaa. Siksi Kauppinen, joka oli verkkodeskin esimies, ryhtyi houkuttelemaan Peltomäkeä datajournalismiin keskittyneeseen datadeskiin, jota hän halusi vahvistaa. Siellä Peltomäen olisi samalla helpompi käyttää aikaa ohjelmansa tekemiseen. (PK.)

Siirto toteutui toukokuussa. Datadeski oli tuohon aikaan hyvin pieni yksikkö. Sen esimiehenä oli datajournalisti Esa Mäkinen, jonka lisäksi deskissä työskenteli yksi koodari ja kaksi videograafikko. (Esa Mäkisen haastattelu 24.8.2016, tästä eteenpäin EM.) Peltomäki tuli deskiin toiseksi datajournalistiksi. Hän oli saanut Kauppiselta luvan käyttää perjantait *Uutisraportin* tekemiseen. (TP1.) Tosin kukaan ei ollut muistanut kertoa siitä Mäkiselle. ”[J]ossain vaiheessa Perttu sanoi, että ai niin muuten, lupasin Tuomakselle tällaisen”, Mäkinen muistelee. (EM.)

Peltomäen alun perin asettamasta huhtikuun tavoitteesta oltiin jo myöhässä. Myös käsikirjoitustiimin kasaaminen oli osoittautunut vaikeaksi. Mukana ollut entinen politiikantoimittaja oli Peltomäen mukaan todennut, ettei hänen aikansa riitä ohjelman tekemiseen. Toisen käsikirjoittajan tilanteen teki epävarmaksi se, että tämä oli määräaikaaisessa työsuhteessa. Lisäksi Peltomäellä oli, omien muistikuviansa mukaan, kädet täynnä siinä, että hän yritti tehdä työnsä datadeskissä hyvin. (TP1, TP2.)

Ohjelman tekeminen alkoi edetä seuraavan kerran syyskuussa, kun Peltomäki ryhtyi kesälomien jälkeen kasaamaan uutta käsikirjoitustiimiä. Ensimmäisenä tiimiin löytyi Juha-Pekka Raeste, talouden ja politiikan toimituksen toimittaja, joka oli 1990-luvun alkupuolella luonut Helsingin Sanomien Nyt-viikkoliitteen ja myöhemmin päätoimittanut Taloussanomia. Peltomäki halusi Raesteen tiimiin paitsi siksi, että tämä oli kokenut politiikantoimittaja, myös siksi, että tämä ”oli jotenkin aina vaikuttanut aika velmulta tyypiltä, oli hyvä tv:ssä ja näin.” (TP1.) Raesteen kautta mukaan tuli myös toinen talouden ja politiikan toimituksen toimittaja, Juhani Saarinen, jolle *The Daily Show* ja HBO:n sille keväällä 2014 luoma vastine *Last Week Tonight* olivat tuttuja. Saarinen oli kuullut Peltomäen ja Raesteen puhuvan ohjelmasta Raesteen työpisteellä ja huikannut haluavansa mukaan. (TP1, Saarisen henkilökohtainen tiedonanto.)

Samalla Peltomäki alkoi systemaattisesti edistää ohjelman syntymistä. Syyskuun alussa hän rekisteröi *Uutisraportille* tilin Twitteristä, ja syyskuun puolellassa lähetyksessä sähköpostissa puhutaan jo jokaviikkoisista käsikirjoituskokouksista (Twitter, Peltomäen sähköposti 18.9.2014).

Sitten uusi tiimi ryhtyi tekemään pilottijaksoja. On epäselvää, montako näitä tehtiin syyskuussa ja lokakuun alussa, sillä ilmeisesti yksikään niistä ei ole säilynyt. Ohjelman pääasiallinen ohjaaja Matti Nousiainen arvelee, että ne ovat saattaneet kadota, kun Sanomatalon tv-studion tekniikka vaihdettiin ja kovalevyt tyhjennettiin (henkilökohtainen tiedonanto 5.9.2016). Joka tapauksessa näissä ohjelman nimeksi oli jo tullut *Uutisraportti* ja Boris Stefanovin tekemä ohjelman graafinen ulkoasu oli hyvin lähellä ohjelman alkuaikojen ulkoasua.



Uutisraportin alkuaikojen logo. Kuvankaappaus 15.9.2016.

Pilotteja olisi tehty Peltomäen mukaan enemmänkin, ellei Yle olisi ilmoittanut aloittavansa maaliskuussa 2015 omaa satiirista uutisshow'taan, jonka nimeksi tulisi *Noin viikon uutiset* (TP1, TP2). Tämä on tullut *Uutisraportin* tekijöiden tietoon todennäköisesti viimeistään lokakuun alkupuolella, sillä YleX kertoi ohjelman alkamisesta verkkosivuillaan 10. lokakuuta (Panttila, 2014). Peltomäki muistaa nähneensä ohjelmaa mainostaneen lehtisen ja ajatelleensa, että se kuuluu taatusti samaan genreen kuin *Uutisraportti*. ”Totta kai sitä tajusi, että kun Yle tekee tämän, niin niillä on ihan vitusti massia ja ne panostaa siihen ja ne on tv-tuotantofirma ja näin – että ne tekee väistämättä ihan helvetin kovaa kamaa”, hän muistelee. (TP1.) Peltomäki soitti ystävälleen, joka oli aiemmin auttanut häntä kameran edessä esiintymisessä, ja kysyi tältä, mitä tehdä. Peltomäen mukaan ystävän neuvo oli yksinkertainen: *Uutisraportin* pitäisi alkaa ilmestyä ennen *Noin viikon uutisia*. Jos ei voisi olla parempi, pitäisi kuitenkin olla ensimmäinen. ”[S]it me ajateltiin, että ihan vitun sama, että vaikka se ei ehkä ollut niin briljanttia kamaa kuin haluttiin, niin pistetään nyt kuitenkin saman tien ulos se seuraava jakso. Ja sitten sitä ruvettiin julkaisemaan.” (TP1.)

Uutisraportin ensimmäinen jakso ilmestyi 24. lokakuuta. Se tuli ulos varsin vähin äänin. Helsingin Sanomien paperilehdessä uudesta sarjasta ei ollut sanaakaan eivätkä sitä noteeranneet myöskään HS.fi tai Helsingin Sanomien tilit sosiaalisessa mediassa. Ainoastaan Nyt.fi, Helsingin Sanomien viikkoliitteestä irtautunut verkkojulkaisu, postasi videon Facebook-sivulleen. Osasyynä hiljaisuuteen on voinut olla se, ettei Peltomäki halunnut sotkea projektiin enempää ihmisiä kuin oli pakko. Jo lehtipuffin julkaiseminen olisi vaatinut tätä. Toisaalta hän myös muistelee, että yhtenä projektin tavoitteena oli selvittää, voisiko ohjelma levitä ilman HS.fi:n etusivun tukea. Tämäkin on voinut vaikuttaa asiaan. (TP2.)

Jakson pituus oli yhdeksän minuuttia ja sen pääaiheena oli ”maailmantaloudesta mystisesti kadonneet 6300 miljardia”, kuten Peltomäki sen juonnossaan esittää. Pääaiheen käsittely kattoi noin puolet lähetyksajasta; alkupuoli oli varattu muiden uutisaiheiden, kuten kokoomuksen laskevan suosion, ebolan ja poliittisten muistelmien, käsittelyyn. Vitsejä oli harvassa ja myöhempään *Uutisraporttiin* verrattuna Peltomäen esiintyminen oli hyvin hillittyä, jopa väritöntä, ja hän takelteli sanoissaan useita kertoja. Pääosan ohjelma-ajasta vei pääaiheen käsittely. Se oli myöhemmällekin *Uutisraportille* tyypillinen ”samaan aikaan toisaalla” -rinnastus: kun media ja poliitikot ovat puuhanneet yhtä, on toisaalla tapahtunut jotain merkityksellistä. Ensimmäisessä jaksossa median kerrottiin kohkanneen Ruotsin rannikolla mahdollisesti nähdystä sukellusveneestä samaan aikaan, kun rahoitusmarkkinoilla kiertänyt huhu oli romahduttanut pörssikurssit ympäri maailmaa sillä seurauksella, että rahoitusmarkkinoilta oli nimellisesti kadonnut 6300 miljardia euroa. Rinnastus avaa ohjelmassa mahdollisuuden kertoa ylipäättään rahoitusmarkkinoita vaivaavasta epävarmuudesta ja siitä, miten se vaikuttaa esimerkiksi tavallisen eläkesäästäjän elämään. (Uutisraportti 24.10.2014.)

Erään haastateltavan kertoman mukaan pääaiheen idea oli Raesteen (Paavo Teittisen haastattelu 24.8.2016, tästä eteenpäin PTei). Tämä alleviivaa sitä, miten *Uutisraportti* alusta alkaen pystyi käyttämään hyväkseen käsikirjoitustiimiin kuuluneiden politiikan ja talouden toimittajien asiantuntemusta. Jos vitsit eivät olleetkaan kovin hyviä, niin ainakin asiaa olisi enemmänkin. Tai niin kuin Raeste sen ilmaisee:

”[S]e ideahan tuossa oli myös, mitä kellään muulla [kilpailijalla, esimerkiksi *Noin viikon uutisilla*] ei ole, että meillä on esimerkiksi talouden ja politiikan toimitus, joka on ollut itse paikalla ja kuullut ne taustat ja tietää mikä on se peli [...] Tuossa

[ohjelmassa] on se mahdollisuus, että oikeasti jakaa valtavan määrän informaatiota Syyriasta, yritysverotuksesta, perintöverojen todellisesta prosentista...” (Juha-Pekka Raesteen haastattelu 18.8.2016, tästä eteenpäin JPR.)

Toisin sanoen, vaikka *Uutisraportti* oli tehty apinoiden amerikkalaisia esikuvia hyvinkin pikkutarkasti, se painottui väistämättä vitsien sijaan katsojan sivistämiseen ja ajankohtaisten asioiden taustojen selvittämiseen. Raeste kuvaa sitä ”infotainmentiksi”; Peltomäki puolestaan sanoo, että painotus oli väistämätön, sillä hän huomasi pian, ettei hänen tai muun käsikirjoitustiimin vahvuus ollut vitsien kirjoittamisessa vaan substanssiosaamisessa (JPR, TP2). Imitointina alkanut ohjelma muuttui omannäköiseksi, koska sitä teki erilainen porukka kuin esikuvaa. Esikuvasta olivat kuitenkin mukana studioilme, maneerit (kuten jatkuva papereiden järjestely ja pöytään paukuttelu) ja yleissanomalehden tuotteille epätyypillinen kantaaottavuus. Siitä esimerkiksi sopii Peltomäen yhteenvetävä spiikki ohjelman toisesta jaksosta, jossa kritisoitiin keskustalaisen pääministerin Juha Sipilän väitettä, että julkisen sektorin osuus on 58 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta: ”Voi siis olla ihan aiheellista kysyä, kuinka reilua on, että Suomen ehkä seuraava pääministeri, nykyinen pääministeri ja presidentti tahallaan tai tahtomattaan antavat täysin väärän kuvan siitä, millaisessa maassa me elämme. Vääristä luvuista puhumalla he yrittävät luoda ilmapiiriä, jossa julkisten palveluiden leikkaaminen on helpompi hyväksyä.” (Uutisraportti 31.10.2014.)

Vuoden 2014 aikana *Uutisraporttia* julkaistiin seitsemän jaksoa. Ensimmäisten kolmen jakson jälkeen seurasi viikon tauko, ja joulutauolle ohjelma jäi 19. joulukuuta. Jaksojen lopputeksteistä näkee, että käsikirjoitustiimi eli jaksosta toiseen. Alkuun mukana ollut kulttuuritoimittaja jäi pois, sillä hänen määräaikainen pestinsä päättyi, mutta tilalle tulivat Paavo Teittinen talouden ja politiikan toimituksesta ja Maria Pettersson Torstai- ja Lauantai-liitteiden toimituksesta (PTEi, TP1, Petterssonin henkilökohtainen tiedonanto). Sen sijaan tuotantoryhmä pysyi jotakuinkin samana jaksosta toiseen.

Vaikka Uutisraportti alusta lähtien päihitti katsojaluvuissa useimmat muut HSTV:n videot, eivät vuoden 2014 jaksot olleet suuria menestyksiä. Katsojamäärä on vuonna 2015 kerättyjen tietojen mukaan jäänyt tuhansiin, korkeintaan kymmeniintuhansiin. Ohjelma rupesi kuitenkin keräämään innokasta seuraajakuntaa sosiaalisessa mediassa. Ensimmäinen jakso meni yleisöltä liki kokonaan ohi, mutta seuraava jakso ja siihen liittyvä Nyt.fi:n artikkeli keräsivät jo toistatuhatta jakoa

Facebookissa ja näkyvyyttä muuallakin sosiaalisessa mediassa.⁹ Ohjelmaa tehtiin kuitenkin hiki hatussa, sillä oli aivan eri asia tehdä oman työn ohessa säännöllisesti ilmestyvää ja oikeasti julkaistavaa ohjelmaa kuin talossa sisäisesti levitettävää pilottia. Kaikki haastattelemani käsikirjoittajat puhuivat haastatteluissa järjestämistä työmääristä, jotka tehtiin pääosin omalla ajalla, ylitöitä laskuttamatta. Paavo Teittinen muistaa esimerkiksi tehneensä ohjelmaa Sanomatalossa joskus ennen julkaisupäivää läpi yön, poistuen vasta viideltä aamulla. (TP1, TP2, JPR, PTei.) On toki vaikea sanoa, mihin vaiheeseen ohjelman kaarta suurimmat työmäärät ajoittuvat. Haastattelut vaikuttavat viittaavan siihen, että työmäärä oli suurimmillaan keväällä 2015, kun Nelonen otti ohjelman esitettäväkseen, jolloin lähetysaika piteni ja laatupaineet kasvoivat. Vaikuttaa siltä, että alkuvaiheessa useimmat tekijät ovat jaksaneet mukana, koska tekeminen oli uutta ja hauskaa. Ensimmäinen käsikirjoitustiimistä aikapulan takia lähtenyt oli Juhani Saarinen, mutta tämä tapahtui vasta vuoden 2015 puolella (henkilökohtainen tiedonanto).

Vuoden 2014 viimeinen jakso ilmestyi 19. joulukuuta. Se oli erikoisjakso siinä mielessä, että se oli pidempi kuin mikään aiempi jakso – yli 20 minuuttia – ja sen sijaan, että pääaihe olisi ollut ajankohtainen uutisaihe, oli valtaosa ohjelmasta vuoden 2014 uutistapahtumien yhteenvetoa. (Nyt.fi:ssä ohjelmaa mainostaneen jutun mukaan 2014 oli ”p**kin vuosi ikinä” (Nyt.fi 19.12.2014).) Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostava on Peltomäen loppuspiikki, joka osoittaa, että ohjelman teko oli päätetty vakiinnuttaa: ”Käykää Facebook-sivuillamme ja lähettäkää palautetta Twitterissä. Hyvää joulua ja uutta vuotta ja nähdään ensi vuonna.” (Uutisraportti 19.12.2014.)

Tämän tutkimuksen fokus on *Uutisraportin* synnyssä, ei sen vakiinnuttamisessa, joten olen rajannut varsinaisen aineistoni keräämisen tämän jakson loppuun. Kuitenkaan haastatteluaineistoa ei mitenkään ole mahdollista rajata niin tarkasti, sillä haastateltavilla ei ole koskaan ollut kovin tarkkaa kuvaa siitä, milloin esimerkiksi koetut ongelmat ovat ilmaantuneet. Lisäksi usein jokin asia, joka oli oraalla jo ohjelman alkuvaiheessa, kuten ongelmat sen resursoinnissa, manifestoitui täydellä voimakkuudella vasta myöhemmin. Tällaisissa tapauksissa myöhempiin tapahtumiin viittaava puhekin on tämän tutkimuksen kannalta relevanttia ja on otettu käsittelyyn aineiston

⁹ Käytössäni on ollut lokakuussa 2015 tehty analyysi Uutisraportin katsojaluvuista kuluneen vuoden aikana. Luvut ovat valitettavasti hiukan epäluotettavia, sillä ne eivät ota huomioon kaikkia liikenteenlähteitä. Niinpä niistä on paras tehdä vain summittaisia arvioita. Lisäksi luvut on tehty vain HS:n sisäiseen käyttöön, joten tarkkoja lukuja ei voi julkaista. Toisen jakson sosiaalisen median jaoissa artikkeli ”Enemmän kuin 58 prosenttia porvarijohtajien puheista oli potaskaa” (Nyt.fi 31.10.2014) oli 20.9.2016 kerännyt 1670 Facebook-jakoa. Valtaosa on mitä todennäköisimmin artikkelin julkaisun tienoilta.

analyysissa. Samoin olen ottanut mukaan kevään 2015 tapauksia, jotka vahvistavat eräitä jo aiempia tapahtumia kuvaavassa puheessa esiin tulleita teemoja: esimerkki tästä on erilaisten työaikajärjestelyjen merkitys, jossa olen ottanut analyysiaineistoon mukaan myös keväällä 2015 talouden ja politiikan toimituksesta tehtyjä työaikajärjestelyjä käsitteleviä lausuntoja. Tästä syystä lukijan on pääpiirteissään hyvä tietää myös, kuinka *Uutisraportti* päätyi televisioon alkuvuonna 2015.

Todennäköisesti vuodenvaihteen tienoilla tai aivan alkuvuodesta 2015 alkoi kampanja, joka pyrki saamaan *Uutisraportin* Sanoman omistaman tv-yhtiön Nelosen pääkanavalle. Toimituspäällikkö Perttu Kauppinen oli yllättäen jättänyt Helsingin Sanomat syyskuussa 2014 ja hänen tilalleen oli myöhemmin syksyllä tullut Petri Korhonen. Korhosen mukaan hän ja päätoimittaja Päivi Anttikoski ryhtyivät ajamaan *Uutisraportin* asiaa Neloselle päin (henkilökohtainen tiedonanto); samaan aikaan samaa hommaa teki omien sanojensa mukaan Paavo Tervonen (PTer). Projekti onnistuikin, ja ohjelma nähtiin Nelosella ensimmäisen kerran 23. maaliskuuta 2015. Kuten sanottu, televisioon siirtyessään ohjelma piteni hieman reiluun 20 minuuttiin ja sille asetetut odotukset kasvoivat. Samalla kasvoi tekijöiden työtaakka. Televisiossa ohjelmaa nähtiin kaksi kautta, keväällä ja syksyllä 2015.

Voi sanoa, että televisioon menneessään *Uutisraportti* oli jo tuotteena vakiintunut. Vakiintuminen ei tarkoittanut, että esimerkiksi resursointiongelmat olisi ratkaistu, mutta vakiintuminen ja siihen johtanut prosessi ei enää kuulu tämän tutkimuksen piiriin. Se ei kuitenkaan tarkoita, että vakiintuminen ei olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde – itse asiassa tutkimukseni antaa viitteitä siitä, että se voi olla jopa hankalampaa kuin uuden kehittäminen.

5.2 Haastattelujen analyysi teemoittain

5.2.1 Motivaatio

Haastatteluaineistosta tekemässäni teema-analyysissa esiin nousi viisi pääteemaa. Näistä ensimmäisenä käsittelen motivaatiota, minkä sisään kuuluvat kysymykset siitä, miksi *Uutisraportin* tekijät halusivat osallistua ohjelman tekemiseen, miksi heidän esimiehensä halusivat heitä tässä auttaa ja mikä on ylipäätään vahvan motivaation merkitys luovuudelle ja kehityksen johtamiselle uutisorganisaatiossa. Teema tuli haastatteluissa esiin sekä vastauksina aiheesta esittämiini suoriin kysymyksiin että muista asioista puhuttaessa. Teoreettisesti motivaatio on tärkeä aihe siksi, että

sekä Amabilen että Csikszentmihalyin mukaan sisäsyntyinen motivaatio tehdä käsillä olevaa työtä on mahdollisesti tärkein luovuuden edellytys (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996).

Kaiken kaikkiaan on alkuun syytä mainita, kuinka haastateltavat alleviivaavat, että *Uutisraportin* synnylle oli yksi syy yli kaikkien muiden: Tuomas Peltomäen into saada ideansa toteutettua. Toimituspäällikkö Perttu Kauppinen mukaan ohjelma oli ”lähtökohtaisesti Tuomaksen omista ambitioista lähtevä ja omasta ideasta ja itse kaikin tavoin tekemä” (PK). Samaa sanoo Peltomäen myöhempi lähiesimies, datadeskiä johtanut Esa Mäkinen (EM). Käsikirjoitustiimin jäsenen Juha-Pekka Raesteen mukaan Peltomäkeä ohjasi ”sokea kunnianhimo” (JPR). Mutta mistä Peltomäen oma into nousi?

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että Peltomäkeä kiinnosti erityisesti se, pystyisikö Suomessa tekemään samanlaista ohjelmaa kuin hänen fanittamansa *The Daily Show* (TP1, TP2). Kuten edellisessä alaluvussa mainitsin, Peltomäki koki, että Suomesta puuttui samalla tavalla sivistävä poliittinen satiiri ja hän halusi täyttää tämän tyhjiön tekemällä ohjelmasta mahdollisimman uskollisen kopion niillä resursseilla mitä hänellä olisi käytettävissään. Hän halusi tehdä sen omilla ehdoillaan. Tästä syystä hän päätyi esimerkiksi opettelemaan juontamista, mistä hänellä ei ollut aiempaa kokemusta. Samalla haaveilemisesta toimintaan siirtymistä auttoi se, että Peltomäki oli, omien sanojensa mukaan, menettänyt illuusion, että verkko-tv-ohjelman tekeminen olisi erityisen vaikeaa:

”Kun oli ollut nettituottajana jonkun aikaa ja sit niin kuin oli vähän murentunut ne mielikuvat siitä, että kuinka ammattimaista ja vaativaa tämä meidän videotuotanto täällä on, niin [...] ne kuvitelmat siitä, että miten vaikeeta se on, oli tulleet vähän alaspäin. Ehkä siitä johtuen oli jonkunnäköinen ajatus, että semmoista voisi tehdä itsekin.” (TP2.)

Tämä ei toki ollut ainoa syy, joka ajoi Peltomäkeä käyttämään joka viikko tuntikausia omaa aikaansa uuden ohjelman ideointiin ja myöhemmin tekemiseen. Hän näki, että teki työtä itselleen, kehittääkseen omaa osaamistaan ja lisätäkseen tunnettuuttaan:

”[Mä] kuitenkin koko ajan itsekkäästi ajattelin, että tämä joka tapauksessa sataa mun omaan laariin. Että mä tienaan sillä jotain henkisiä pääomia, vaikken rahaa tienakaan. [...] [Mä] kehityn, mä saan jonkinnäköistä uutta ammattitaitoa, sit mä

saan semmoista nimibrändiä, ja alan sisäinen status nousee mikä voi jossain vaiheessa olla hyvä. Että kyllä mä näin heti ne hyödyt mitä siitä on.” (TP2.)

Peltomäellä oli, haastattelujen perusteella, vahva näkemys siitä, että *Uutisraportti* on hänen oma juttunsa, jota hän tekee Helsingin Sanomille, osin Helsingin Sanomien ajalla. Toisessa kohdassa haastatteluissa hän kuvaa sitä start up -yrittämiseksi, jossa riskit kantaa ”monikansallinen pörssi-yhtiö eikä minä.” (TP1.)

Kun tutkii muiden projektiin osallistuneiden ja heidän esimiestensä haastatteluja, erottuu kolme keskeistä syytä osallistua. (On sivumennen mainittava, että kaikki esimiehet kertovat halunneensa edistää projektia. Se, miten he siinä onnistuivat, on seuraavien alalukujen asia.) Ensinnäkin, useimmat mainitsevat sen, että tuote kuulosti kiinnostavalta (JPR, Piia Elonen, PK, PTei, PTer). Toiseksi, moni näki *Uutisraportin* tapana tehdä jotain, mikä poikkeaa omasta päivätyöstä, mutta missä pystyisi käyttämään omaa osaamistaan uudella tavalla (BS, JPR, PTei, PTer). Tämä oli tekijöiden parissa syistä useimmin mainittu. Ja kolmanneksi, kaksi haastateltavaa erityisesti viittasi omiin kokemuksiinsa innovaatioiden kehittämisessä (JPR, EM).

Kun kysyin haastateltavilta, miksi he halusivat mukaan *Uutisraportin* tekoon, liki jokainen mainitsi ensimmäisenä sen, että tuote vaikutti lupaavalta. Näin sanoo esimerkiksi Paavo Tervonen, joka ohjasi ja leikkasi pilottijakson: ”No se oli niin hyvä idea! Kun mä olin miettinyt sitä pitkään, että miksi Suomessa ei oo tuollaista, ja sitten Tuomas tuli valmiin idean kanssa, että hei, tästä vois saada aika hauskan.” (PTer.) Poliitiikan ja talouden toimittaja Paavo Teittinen, joka tuli käsikirjoitustiimiin ensimmäisen jakson julkaisun jälkeen, puolestaan oli aiemmin fanittanut *The Daily Show*’ta ja kertoi katsoneensa sen liki joka päivä: ”Tavallaan kun Tuomas sanoi sen ääneen, että tällaista ei Suomessa oo, niin mä älysin että se on totta. Se on tosi omituista. Että miksi ei sellaista oo?” (PTei.) Sama syy ohjasi myös esimiehiä. Talouden ja politiikan toimituksen silloinen varaesimies Piia Elonen mainitsee ensimmäisenä syynä siihen, ettei koskaan yrittänyt estää alaisiaan osallistumasta ohjelman tekoon sen, että ”tuote oli tosi siisti, se oli tosi mahtava” (Piia Elonen haastattelu 29.8.2016, tästä eteenpäin PE).

Yleisin syy, jonka haastateltavat antoivat, oli kuitenkin mahdollisuus käyttää omaa osaamista uudella tavalla tai tehdä jotain, mitä omassa päivätyössä ei ole mahdollista tehdä. Videograafikko Boris Stefanov mainitsi, että uusiin projekteihin on mukava tarttua päivittäistuotannon ohessa (BS). Sanomatalon tv-studion päällikkö Paavo Tervonen pääsi käyttämään muun muassa taitoja, jotka oli

hankkinut uutistenlukijoiden kouluttajana (PTer). Mutta erityisen pitkästi tästä teemasta haastattelemani käsikirjoitustiimiin kuuluneet toimittajat. Kumpikin näki *Uutisraportin* mahdollisuutena kertoa tärkeiksi koetuista aiheista vapaammin kuin Helsingin Sanomissa voi. ”[S]e siinä jotenkin houkutti, että pystyi tekemään semmoista ns. perinteisempää journalismia, mutta siinä sivussa jos oli jotain ajatuksia, niin pystyi vetämään vielä vähän särmikkäämpää, terävämpää kamaa”, sanoo Teittinen. Raeste puolestaan viittaa siihen, että journalismissa väline määrittää aina sitä, miten jutun voi kertoa, eivätkä Helsingin Sanomien sivut yksinkertaisesti sovi kaikenlaiseen kerrontaan: ”Ja itse kun on politiikan toimittaja ja talouden toimittaja, niin jollain tavalla on aina se nälkä siitä, että jos pystyisi kertomaan asiat sillain kuin ne kertoo Painobaarissa kavereilleen.” (PTei, JPR.)

Uutisraportin projektinvetäjänä Peltomäki myös näki erillisyyden päivätyöstä tapana motivoida tiimiään. Hän kertoo päättäneensä heti alussa, että käsikirjoituspalaverit pidetään jossain muualla kuin toimituksessa. Lisäksi tekijätiimi ei käyttänyt, eikä käytä, keskinäiseen kommunikaatioon ja käsikirjoitusten tekemiseen Sanoman yleisesti käyttämää tietotekniikkaa, vaan ilmaisia työkaluja kuten Facebookia tai Googlen palveluita. Peltomäki perustelee:

”[N]ää meidän käytännöt on täällä Hesarissa laajemmin hyvin paljon kaikennäköisen marmatuksen kohteena ja siitä tulee semmoista negatiivista ilmapiiriä. Ja [...] tuntui jotenkin siistiltä tehdä asioita silleen vähän coolimmin ja fiksummin ja kivemmin ja ajatteli, että se olis varmaan kaikkien mielestä kiva tehdä silleen, että tämä puurtaminen ja elämä täällä olisi mukavaa ja että se palkitsisi ihmisiä ja näin. Et sen verran semmoista irtaantumisajattelua.” (TP2.)

Kolmanneksi on nostettava esiin, että kaksi haastateltavaa, datadeskin esimies Esa Mäkinen ja käsikirjoitustiimin jäsen Juha-Pekka Raeste, vetosi omiin kokemuksiinsa innovaatiosta. Raeste johti 1990-luvun puolivälissä Helsingin Sanomien viikkoliitteen *Nytin* kehittämistä ja johti lehteä ensimmäiset vuodet. Mäkinen puolestaan oli keksinyt ja perustanut datadeskin vuoden mittaisena kokeiluna ollessaan kulttuuritoimittaja. Kummankin haastattelujen mukaan tämä aiempi kokemus vaikutti siihen, että he suhtautuivat Peltomäen projektiin innostuneesti. (JPR, EM.)

Esimiesten kohdalla on mainittava vielä neljäs motivaatio auttaa *Uutisraportin* tekijöitä: tekijöiden into. Sen mainitsevat, muodossa tai toisessa, kaikki esimiesasemassa olleet haastateltavat. Näin asian muotoilee Elonen:

”[E]nnen kaikkea ne ihmiset oli siitä [*Uutisraportista*] itse todella liekeissä ja todella innoissaan ja todella ylpeitä, eikä sellaiseen voi mennä sanomaan, että älä tee tota. Enkä mä haluakaan mennä. Siis jos tehdään jotain uutta ja siistii, niin mun mielestä on ihan kamalaa jos pitää mennä sanomaan, että tällaiseen ei oo aikaa ja et vittu tee. Että nyt teet vaan mitä on aina tehty ja unohda toi haihattelu. Se oli vaan ihmisten omankin työmotivaation kannalta tosi hyvä, ne oli siitä tosi innoissaan ja eihän semmoista voi tappaa eikä saa tappaa, semmoiseen pitää kannustaa.” (PE.)

Useimpien mukaan intoa kehittämiseen ei toimituksessa ole ylenmäärin, joten kun sen havaitsee, on siihen paras tarttua kiinni. Kauppisen mukaan into on myös välttämätöntä muutoksen kannalta, sillä uuden kehittämisen on lähdettävä ihmisistä itsestään:

”Mun mielestä tuommoisen ennakoedellytyksenä on, että jengi haluaa olla tekemässä sitä, koska sitä ei oikein pysty pakottamaan. [...] [J]os jengi itse lähtökohtaisesti ei oo innostunut tekemään sitä [kehittämään uutta], niin sen muutoksen tekeminen on lähtökohtaisesti huomattavasti paljon hankalampaa.” (PK.)

5.2.2 Tavoitteet

Edellisessä alaluvussa käsittelin *Uutisraportin* tekijöiden motivaatiota ryhtyä tekemään ohjelmaa ja heidän esimiestensä motivaatiota auttaa siinä. Motivaatiosta päästään luontevasti seuraavaan teemaan, joka on tavoitteiden asettaminen ja sen merkitys ohjelman syntyprosessille. Tämäkin teema nousee esiin sekä aihetta suoraan käsitteleviin kysymyksiin annetuissa vastauksissa että muun keskustelun lomassa. Sitä tukee myös teoria: selkeiden, riittävän haastavien mutta saavutettavissa olevien tavoitteiden asettaminen lisää luovuutta ja tekee sen sovellukset, innovaatiot, todennäköisemmiksi (Küng 2008, 151; Amabile 1996, 261).

Analyysissani jaoin projektille asetetut tavoitteet kolmelle tasolle: ylimmällä tasolla ovat toimituksen johdon projektille asettamat tavoitteet, seuraavalla tasolla projektinjohdon, käytännössä Peltomäen, projektille esittämät tavoitteet ja alimmalla itselle asetetut tavoitteet. Ensimmäiset kaksi kategoriata ovat tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimmat. Viimeinen kategoria jäi hyvin laihaksi, koska useimmat siihen sovitettut kommentit sopivat kuitenkin paremmin kertomaan tekijöiden motivaatioista. Olen kuitenkin säilyttänyt sen mukana, koska siihen sisältyy yksi mielenkiintoinen havainto. Aloitetaan kuitenkin toimituksen johdon projektille asettamista tavoitteista.

Ensinnäkin on mainittava, että Peltomäen mukaan toimituspäällikkö Perttu Kauppinen ei koskaan asettanut projektille mitään uloslausuttuja tavoitteita. Sen jälkeen, kun Kauppinen oli antanut Peltomäelle luvan tehdä tämän ohjelmaideasta pilotin, hän jätti projektin tämän käsiin. Mitään aikataulua projektille ei luotu, ei ideavaiheessa eikä myöhemminkään. Sillä ei ollut myöskään katsojatavoitteita. Kauppinen mukaan projektin tarkoitus ei ollutkaan ensisijaisesti saavuttaa jotain numeerisia tavoitteita, vaan kokeilla, pystyttäisiinkö Helsingin Sanomien toimituksessa tekemään säännöllistä verkko-tv-ohjelmaa. (PK.) Tosin käsikirjoitustiimin jäsenistä yksikään ei tiennyt, että tämä oli projektin tavoite, vaan Kauppinen näkemys tuli haastatteluissa heille uutena asiana (JPR, PTei, TP2).

Jonkinlaisia alatavoitteita, pieniä vihjeitä, tekijät kuitenkin poimivat matkan varrelta. Peltomäki muistaa, että yksi tavoite oli kokeilla, voisiko ohjelma pärjätä ilman, että sitä julkaistaan HS.fi:n etusivulla (TP2). (Lopulta kävi ilmi, ettei voi: ohjelmasta kertovan jutun julkaisulla HS.fi:n etusivulla oli lokakuussa 2015 tehdyn katsoja-analyysin mukaan iso merkitys ohjelman katsojaluvuille.) Lisäksi Peltomäki ja Teittinen muistavat erään päätoimittajan aivan ohjelman alkumetreillä antaman ohjeen: joka jaksossa ei saisi pilkata Elinkeinoelämän keskusliittoa (PTei, TP2).

Joka tapauksessa sille, että projekti ylipäättään lähti liikkeelle, oli tärkeää, että se sopi toimituksen laajempiin strategisiin tavoitteisiin. Kauppinen mukaan vastaava päätoimittaja Kaius Niemi oli linjannut, että HSTV:lle, HS:n uudelle verkko-tv-kanavalle, pitäisi luoda oikea viikko-ohjelmakartta ja siihen tulisi sisältyä toistuvia ohjelmia. Ongelma Kauppinen mukaan oli, ettei ideoita ja tekijöitä uusille ohjelmille tahtonut löytyä. Oikeastaan niitä ei ilmaantunut toimittajien parista juuri lainkaan. ”Ja varmaan oli ehkä kyse siitäkin, ettei ihmisiä osattu oikein ohjata keksimään semmoisia. Mutta lähtökohtaisesti on aika harvassa ne ihmiset, jotka haluavat keksiä itselleen lisää töitä”, Kauppinen sanoo. (PK.)

Toisaalta voi ajatella, että kokeilemistavoite näkyi siinä, miten ohjelma tehtiin ilman turhaa laadusta nipottamista. Kauppinen mukaan sitä ei ”alistettu mihinkään komiteatyöhön vaan se tehtiin ikään kuin quick and dirty ja alettiin vain tehdä, koska yleensä kaikki mikä lähtökohtaisesti aletaan tekemään isosti niin, niistä ei yleisesti ottaen tule välttämättä yhtään mitään.” Hän lisää, että tämä on juuri oikea tapa tehdä uusia asioita niiden alkuvaiheessa. (PK.) Haastateltavat kiinnostavat huomiota myös siihen, että ohjelman olisi edelleen todennäköisesti vaikea täyttää rahallisia tai

muuta numeraalisia tavoitteita, jos sillä sellaisia olisi. Alkuvaiheessa se olisi ollut liki mahdotonta. (PK, TP2.) Kauppinen, joka jätti HS:n ohjelman kehittelyn ollessa kesken ja siirtyi Etelä-Suomen Sanomien päätoimittajaksi, arvelee, että ohjelmakonseptista on sellaisenaan vaikea saada kannattavaa:

”[E]i tuollaisesta varmaan kannattavaa mitenkään [muuten] saa kuin [sitte,] että se olis telkkarin puolella ja siitä tulis jotain rahaa, tai sitten, että myisi sen koko konseptin jollekin mainostajalle tai sponsorille, jos mahdollista. Koska ne työtunnithan on niin älyttömät, että sen kannattavaksi saaminen vain pre rolleilla [ennen katselua näytettävillä mainoksilla] on kyllä aika mahdotonta.” (PK.)

Peltomäki pelkää, että jos ohjelmalla olisi ollut selkeät numeeriset tavoitteet, olisi niistä jälkeen jääminen voinut olla hyvin lannistavaa tekijöille (TP2). Nyt näyttää siltä, että ohjelma voitiin kehystää toimituksessa onnistumiseksi, sillä kellään ei ollut selkeää kuvaa siitä, mitä siltä olisi pitänyt odottaa. Haastatteluissa tähän viittaavat talouden ja politiikan toimituksessa työskennelleet haastateltavat, jotka kertoivat, että esimerkiksi toimituksen koulutuspäivässä toimituksen johdon edustaja oli puhunut ohjelmasta onnistumisena (JPR, PE, PTei). Samoin datadeskin esimies Esa Mäkinen viittaa siihen, että ohjelman tekijöiden oli helppo perustella työajan käyttöä tuotteeseen, joka selkeästi oli ”menestystuote” (EM).

Olisiko selkeämmistä tavoitteista voinut olla jotain hyötyäkin? Tätä on toki varsin vaikea sanoa jälkikäteen, mutta palaan kysymykseen synteesiluvussa. Joka tapauksessa on huomionarvoista, että ohjelman ilmestymiseen johti lopulta ulkoinen paine. On vaikea sanoa, olisiko sen ilmestymistä voinut kirittää, tai mihin kirittäminen olisi johtanut, mutta Peltomäen mukaan olisi voinut olla parempi, jos impulssi julkaisuun olisi tullut organisaation sisältä: ”[E]hkä vielä hellempää olisi ollut jos se ulkoinen impulssi olisi ollut jossain oman organisaation sisällä päätetty.” (TP2.)

Peltomäki itse asetti ohjelmalle yhden, hyvin selkeän tavoitteen: sen tulisi olla niin tarkka kopio Jon Stewartin *The Daily Show*’sta kuin vain mahdollista. Hän mainitsi sen saman tien esimerkiksi sähköposteissa, joissa esittelee ohjelmaideaa käsikirjoitustiimin uusille jäsenille. Pilotin tekijäryhmälle hän kirjoitti, että ”mulla on mielessä ihan tietty twisti, eli yrittää mahdollisimman paljon pölliä hyvät ideat The Daily Showsta.” (Peltomäen sähköposti 19.1.2014.) Syyskuussa 2014 hän puolestaan kirjoitti eräälle HS:n toimittajalle, että ”meidän tulisi yrittää tehdä sellainen amerikan-tyylinen uutiskatsaus, jonka esikuvana toimisivat Jon Stewartin Daily Show [...] ja

samasta sarjasta ponnistanut Jon Oliverin Last Week Tonight”. Hän myös mainitsi, että *The Daily Show* täyttää kaksi tarvetta – tarpeen viihtyä ja tarpeen oppia – ja HS:n ohjelman tulisi pyrkiä samaan. (Peltomäen sähköposti 18.9.2014.) Konkretisoidakseen tavoitteita hän jakoi tekijätiimille linkkejä *The Daily Show’n* jaksoihin (ed). Imitointi on säilynyt tekijöiden tavoitteena myöhemminkin. Tehdessäni haastattelua elokuussa 2016 Peltomäki kertoi silloiselle käsikirjoitustiimille järjestettävän työpajan ohjelmasta: ”Siellä on edelleen ohjelma, että katsotaan Daily Show’ta ja Last Week Tonightia ja analysoidaan, miten ne on saanut homman toiminaan. Ja sitten riiheillään, ideoidaan samantyyppistä ja kirjoitetaan samantyyppistä. Että kyllä se on ihan täysin vielä siinä se tähtäin.” (TP2.)

Toisaalta, samalla Peltomäki tunnustaa sekä haastatteluissa että sähköposteissa, että tiesi heti, ettei tarkka imitointi olisi mahdollista. Näin hän kirjoitti pilotin tekijöille: ”Daily Showta tekee 40 Amerikan parasta ammattikoomikkoa ja sen juontaja on paitsi koomikko, myös ehkä planeetan karismaattisin ihminen. Lisäksi Daily Show on (tai väittää itse olevansa) puhdas komediaohjelma, eikä sellaista kuitenkaan HS:n nimissä voi lähteä tekemään.” Tavoitteeksi muodostui ”kurkotella korkealle [ja] epäonnistua jollain tapaa”, jolloin seurauksena olisi jotain omannäköistä ja ehkä mielenkiintoista. (Peltomäen sähköposti 19.1.2014.)

Toimiko Peltomäen tapa asettaa tavoitteita? Siltä ainakin vaikuttaa tekijöiden haastattelujen perusteella – jokainen tuntuu hahmottaneen, millaisesta ohjelmasta on kyse. Näin kertoo talouden ja politiikan toimittaja Paavo Teittinen, joka käsikirjoitti show’ta toista vuotta: ”Mä tiesin heti kun sanottiin, että mistä on kyse, että tähän se. Kun se oli suora kopio Daily Show’sta, niin kuin Tuomaskin on sanonut, tiedätkö, maneereita myöten: koputellaan papereita pöytään ja kaikki. Se oli ihan suora kopio, ja mä oon katsonut Daily Show’ta kuitenkin vuosia.” (PTei.) Samaa sanoo Raeste, jonka mukaan, verrattuna moneen muuhun projektiin, *Uutisraportin* teossa kaikille oli aika selvää, mitä se mitä yritetään tehdä olisi (JPR). Videograafikko Boris Stefanov puolestaan sanoo, että Peltomäen visio oli selkeä ja helppo soveltaa käytäntöön: ”[Peltomäellä] oli aika selkeä visio, että mitä se halusi ja mun oli sitten helppo lähteä tekemään, ettei tarvinnut hirveästi arvailla. Ja sitten ollaan hiottu ilmettä muutamaan otteeseen ja nyt se alkaa näyttää jo ihan hyvältä.” (BS.)

Peltomäki itse sanoo valinneensa kopioinnin tavoitteeksi paitsi siksi, että piti *The Daily Show’sta*, myös siksi, että se tuntui helpota tavalta perustella tekijöille, mitä tehdään ja miksi. Korkealle asetettuja tavoitteita tasapainotti ”netin kertakäyttöisyys” eli se, että jos projekti ei lähtisi lentoon, se ei haittaisi:

”[S]e on hyvin helppo tapa lähteä liikkeelle ja perustella asioita ja tsempata ihmisiä, että me tehdään jotain hienoa juttua, mutta kuitenkin silleen, että teidän ei tarvitse olla maailman parhaita. Se tuntui jotenkin siitä perspektiivistä tosi järkevältä. Ja just se netin kertakäyttöisyys. Että jos siellä olis ollut kolme ohjelmaa hirveetä kuraa, niin so what, sitten vaan jonnekin muualle. Studiot on automaattisia ja systeemit on valmiina niin sen kun kokeilee.” (TP2.)

Lopulta on vielä mainittava pienestä yksityiskohdasta, jonka olen kirjannut analyysissä kategoriaan ”tavoitteiden asettaminen itselle”. Kuten luvun 5 alkupuolella mainitsin, Peltomäki kertoo lähettäneensä ohjelmaideastaan sähköpostia esimiehelleen keskellä yötä eli saman tien, kun oli saanut idean. Hän sanoo, että tällä sähköpostilla oli iso merkitys sille, että ohjelma ylipäättään syntyi:

”Mä luulen, että se oli tosi tärkeää. Että just se, että mä saman tien silloin yöllä lähetin Pertulle sähköpostia, niin se oli varmasti todella tärkeää. Et semmoisen impulssin perään heti sitouttaa itsensä siihen jollain tasolla edes, niin se on varmasti aivan olennaista. [...] Ja sit kun sen tietää, että jos sitten olis vain nukkunut aamuun asti, niin totta kai se olis vain mennyt siinä.” (TP1.)

5.2.3 Resurssit

Ehdottomasti eniten mainintoja teema-analyysi tuotti pääluokkaan, jonka nimesin ”resursseiksi”. Resurssikysymyksiin liittyivät haastateltavien suurimmat huolenaiheet sekä ilmeisesti myös ohjelman teon kannalta kriittisimmät toimitukselliset valinnat. Pääluokkaan kuuluu monta toisiinsa kietoutuvaa alakysymystä. Näistä käsittelen ensin tekijätiimin kokoamista, siirryn sitten ohjelman tekemisen vaatimaan työmäärään ja väitettyyn aliresursointiin ja sen jälkeen konflikteihin, joita resurssien kohdistaminen ohjelman tekoon aiheutti henkilökohtaisella ja organisatorisella tasolla. Lopulta esittelen ratkaisuyrityksiä, joita ohjelman tekijöiden esimiehet resurssiongelmien kehittivät ja kokeilivat.

Kuten kerroin alaluvussa 5.1, kun Peltomäki aloitti *Uutisraportin* pilotin tekemisen, toimituspäällikkö Perttu Kauppinen antoi hänelle luvan kysyä toimituksesta ketä tahansa mukaan projektiin. Siinä mielessä resursointi oli kunnossa – näennäisesti. Tosin Kauppinen ei itse pyytänyt keneltäkään muulta esimieheltä resursseja ohjelman tekoon vaan tämä jäi tiimiläisten omaksi huoleksi (PK). Esimerkiksi Peltomäen esimiehelle Mäkiselle ei heti kerrottu, että Peltomäelle on

luvattu yksi päivä viikossa ohjelman tekoon (EM). Talouden ja politiikan esimiehet taas kuulivat ohjelmasta ensi kertaa silloin, kun heidän työntekijänsä alkoivat valua sen suunnittelukokouksiin (PE).

Peltomäen mukaan teknisen puolen tiimin kokoaminen oli helppoa. Nelosen uutisten mukana HS:n toimitukseen ja Sanomatalon videostudioon oli tullut paljon televisiotuotannon osaajia, jotka tiesivät heti mitä tehdä. Kaikki tarvittut ammattilaiset, ohjaaja, kuvaaja, leikkaaja ja videograafikko, löytyivät omasta talosta. Videodeskille pilotti oli vain yksi projekti muiden joukossa, Peltomäki muistelee.

”[H]e tiesi valmiiks, että sä tarviit studion, sä tarviit leikkaajan, siis sellaisia mitä mä en tiennyt. Ja heillä oli valmiina kalentereissaan, että jos sä tarviit studion, niin se tarkoittaa, että nauhoitus tehdään joko tällöin tai tällöin, että valitse kumpi. Siellä tavallaan se koko koneisto oli valmiina ja se oli hyvinkin ongelmatonta.” (TP2.)

Samaa sanoo Paavo Tervonen, joka johti Sanomatalon studiota ja ohjasi pilotin. Teknisellä puolella oli selkeä prosessi, jota seurata, kun pilottia tehdään. Eikä Tervosen tarvinnut kysyä keneltäkään lupia pilotin tekemiseen, vaan hän saattoi omalla päätöksellään antaa työvoimaa ja studioaikaa Peltomäen projektille – omien sanojensa mukaan vain siksi, että piti ohjelmaideaa lupaavana. Hänen mukaansa pilottiin käytettyä studioaikaa ei edes kirjattu mihinkään, vaikka periaatteessa studion pitäisi kirjata mikä toimitus sitä käyttää ja milloin. (PTer.)

Sen sijaan käsikirjoitustiimin kokoamisesta muodostui isompi haaste. Toimituksessa ei luonnollisesti ollut tai ole ihmisiä, joiden työhön kuuluisi ajankohtaisohjelmien käsikirjoittaminen. Niinpä jokainen, jota Peltomäki mukaan kysyi, oli kiinnitetty muihin tehtäviin. Käsikirjoittaminen pitäisi tehdä oman työn ohessa, ja se ei kaikille sopinut. Peltomäki törmäsi omien sanojensa mukaan kolmeen ongelmaan: Ensinnäkin osa mukaan pyydetyistä ei oikein käsittänyt, millaisesta ohjelmasta oli kyse. Toiseksi monikaan ei halunnut käyttää ohjelmaan omaa aikaansa, mikä kuitenkin näytti Peltomäen mukaan olevan välttämätöntä etenkin käynnistysvaiheessa. Ja kolmanneksi syntyi konflikteja siitä, milloin *Uutisraportti* voisi saada työvoimaa. Käsikirjoittaja olisi irronnut esimerkiksi maanantaiaamuksi, mikä Peltomäen mukaan oli turhaa viikonloppuna ilmestyvälle ohjelmalle. Lisäksi on mainittava, että esimerkiksi yhden pilottia tekemässä olleen käsikirjoittajan työsuhte päättyi syksyllä juuri niihin aikoihin kun ensimmäiset *Uutisraportin* jaksot ilmestyivät. Peltomäki sanoo tässä yhteydessä ymmärtäneensä, että hyviä ihmisiä on rajoitetusti ja että jokainen haluaa pitää kiinni omista hyvistä ihmisistään, vaikka nämä tekisivät vain

rutiininomaisia töitä. ”[O]rganisaation joustavuus on aika pientä, mikä johtuu siitä tietenkin, että asiat naputetaan Exceliin ja kaaviot laaditaan ja resurssit lasketaan niin, että tämä asia just just pyörii näillä resursseilla. Että yks pala sieltä pois niin on ongelma.” (TP2.)

Lopulta Peltomäki kuitenkin onnistui löytämään ryhmän käsikirjoittajia, jotka paitsi tunsivat ohjelmatyyppin, myös olivat valmiita käyttämään siihen omaa aikaansa. Yhdellä näistä, talouden ja politiikan toimittaja Juha-Pekka Raesteella, oli myös aiempaa kokemusta television sketsisarjojen käsikirjoittamisesta. Haastattelussa hän kertoi käsikirjoittaneensa 1990-luvulla satiirista Frank Pappa Show’ta ja paria muuta sketsisarjaa. (JPR.) Tosin tätä Peltomäki ei tiennyt pyytäessään Raestetta mukaan (henkilökohtainen tiedonanto).

Se, miten paljon omaa aikaa *Uutisraportin* tekemiseen meni, tuli kuitenkin ilmeisesti kaikille tekijöille jonkinlaisena yllätyksenä. Peltomäen mukaan syynä oli, että kukaan ei tarkalleen tiennyt, millaisilla resursseilla ohjelmaa voisi tehdä. Sitä oli vaikea arvioida edes suunnilleen, sillä televisio-ohjelman tekeminen oli hänelle ja muulle käsikirjoitustiimille niin uutta. Lisäksi hän mainitsee, että projektin johtamisen vaatima työ määrä yllätti hänet ja että ”se työ tuli tehtyä sitten iltaisin kotona”. (TP2.)

Paljonko aikaa ohjelman tekeminen sitten tarkalleen ottaen vei? Sitä on aivan mahdoton sanoa, sillä haastateltavat – sekä tekijät että esimiehet – sanovat, ettei ylitöitä laskutettu. Peltomäki kertoo laskuttaneensa niitä aluksi, mutta lopettaneensa, kun hänestä alkoi tuntua, että ohjelmasta tulisi niin kallis, että sen toteutuminen vaarantuisi. Joka tapauksessa Peltomäen ja Teittisen haastattelujen pohjalta näyttää siltä, että erityisesti nämä käyttivät ohjelman tekoon erittäin paljon omaa aikaansa. (PE, PTei, TP1, TP2.) Peltomäellä oli siis yksi päivä, joka oli varattu *Uutisraportille*. Hänen mukaansa alkuun ohjelman teko kuitenkin vei kolme päivää ja myöhemmin, kun se alkoi menestyä ja paineet kasvoivat, neljä: ”[K]oko ajan virallisesti mulla oli vain se yksi päivä. Että siis se on syntynyt pelkästään ylitöinä ja viikonloppuina.” (TP1.) Peltomäen esimiehen Mäkisen mukaan osa ajasta oli datadeskin aikaa, mutta selvää oli, että palkattomia ylitöitä kertyi paljon (EM). Kuten alaluvussa 5.1 mainittiin, Teittisen mukaan päivät venyivät välillä hyvinkin pitkiksi. Alkuun ohjelma nauhoitettiin perjantaiamuisin, ja perjantain vastaisena yönä käsikirjoitus saatettiin hioa Sanomatalossa kello viiteen aamulla. ”Käsikirjoituspalaveriinkin menin työajalla, mitä se oli, pari tuntia viikossa. Kaikki muu tuli siihen päälle. Sitä kesti tosi pitkään, se oli tosi kestävä töntä siinä mielessä, että ne alkoivat olemaan ihan hulluja ne päivät”, Teittinen muistelee. (PTei.)

Tosin on niitäkin, jotka pystyivät pitämään tunnit kurissa kun vain niin päättivät. Videograafikko Boris Stefanov toteaa vain jättäneensä grafiikat tekemättä, jos materiaali niihin tuli myöhässä. Hänen käsityksenä mukaan tämä johti joskus siihen, että Peltomäki joutui tekemään grafiikat itse. (BS.)

Teittisen mukaan tekijätiimillä oli vahva jaettu käsitys siitä, että ohjelma ei syntyisi, jos siihen ei käytettäisi omaa aikaa, sillä tekijät kokivat, ettei heidän käsityksensä mukaan tiukoilla olevalta organisaatiolta heruisi siihen resursseja:

”Muistan että me puhuttiin jotain semmoista, että kaikki tiedostaa sen, että tämä homma ei voi mennä silleen, että me mennään sanomaan jollekin [päätoimittaja Päivi] Anttikoskelle, että meillä olisi tällainen proggis, että annatko kolmeksi kuukaudeksi resursseja, että me katsotaan tuleeko tästä mitään.” (PTei.)

Juha-Pekka Raeste puolestaan sanoo, että etenkin aloitusvaiheessa minkä tahansa uuden tuotteen kehittämisessä on vaikea erottaa työ- ja vapaa-aikaa, sillä uusi projekti on mielessä koko ajan: ”Tuossa hyvässä uuden tekemisessä on aina se, että [...] sen sijaan, että juttelisi vaimonsa kanssa, niin sitten näpyttää Mäkkiä tv:n ääressä.” Kuitenkin pidemmän päälle johdon tulisi tunnistaa, että vaikka tekeminen on kivaa, se vaatii struktuurin ja pysyviä resursseja, hän lisää. (JPR.)

Kuinka paljon ohjelman tekeminen sitten häiritsi siihen osallistuneiden päivätyötä? Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että hämmästyttävän vähän. Peltomäki kyllä itse sanoo, että teki datadeskissä päivätyössään vain sen, mitä minimissään vaadittiin, mutta hänen esimiehensä Esa Mäkinen kertoo hänen tehneen työnsä poikkeuksetta hyvin (TP1, EM). Samaa sanoo talouden ja politiikan toimituksen silloinen varaesimies Piia Elonen käsikirjoitustiimiin kuuluneista oman toimituksensa jäsenistä, eritoten pitkiä päiviä tehneestä Teittisestä: joskus jutut saattoivat siirtyä päivällä tai parilla, mutta yhtään vähempää töitä tämä ei *Uutisraportin* käsikirjoittamisen vuoksi tehnyt (PE). Toki on otettava huomioon, että esimiehet saattavat kokea tarvetta olla lausunnoissaan armollisia pitkiä päiviä tehneitä toimittajiaan kohtaan, mutta joka tapauksessa vaikuttaa selvältä, ettei uuden ohjelman kehittäminen pahemmin rampauttanut päivätyötä kenenkään osallistuneen kohdalla. Samasta kertoisi mahdollisesti se, että kaikki haastattelemani ohjelman tekijät toteavat, että heidän esimiehensä suhtautuivat pääosin kannustavasti heidän sivutyöhönsä. Tosin Teittisen mukaan yksi hänen esimiehistään sanoikin leikillään sekä rakastavansa että vihaavansa *Uutisraporttia*, sillä vaikka ohjelma oli hyvä, se vei häneltä työvoimaa (PTei). Joka tapauksessa

eräs haasteltava kertoo kokeneensa ”pientä syyllisyyttä” siitä, että oli esimerkiksi käsikirjoituspalavereihin osallistuessaan poissa toimituksen normaliteetistä (JPR).

Syyllisyys oikeastaan kertoo siitä, että kumpikin haastattelemani käsikirjoitustiimin jäsen koki, että jos olisi pitänyt valita oman päivätyön ja *Uutisraportin* välillä, he olisivat valinneet oman päivätyönsä. Samoin he sanoivat, että valtaosa heidän kunnianhimostaan suuntautui joka tapauksessa päivätyötä kohtaan. (JPR, PTei.) Tässä mielessä he olivat sisäistäneet oman yksikkönsä – tässä tapauksessa talouden ja politiikan toimituksen – tavoitteet. Nämä tavoitteet puolestaan ovat mitä selvemmin keskittyneet päivittäistuotannon ylläpitoon ja ohjaavat sitä, mihin toimituksen johto milloinkin resurssinsa kohdistaa. Kuten Piia Elonen kuvaa:

”Meidän toimituksessa pitää pyörittää tätä toimitusta ja sitten mun tehtävä on huolehtia siitä, että jutut syntyy verkkoon ja lehteen ja uutisaukeamalle ja HS Viikkoon ja joka paikkaan, siis digiaikkaria ja sitä ja tätä ja mitä milloinkin tulee tilauksia ja vaatimuksia tuolta ylhäältäpäin et sitä ja tätä ja tota pitää tehdä.” (PE.)

Kehitystyö jää useimmiten näiden päivittäisten paineiden jalkoihin niin esimiehiltä kuin toimittajiltakin, vaikka toimituksen johto yrittäisi sitä edistää:

”Ja vähemmän ehkä ihmisillä noin keskimäärin on intoa tai virtaa ruveta rönkyilemään muualle. Että meillä on muutamia ihmisiä, jotka on kauhean innostuneita tekemään noita [interaktiivisia] Arkku-virityksiä ja systeemejä ja nehan toki palvelee meidän omaa toimitusta nimenomaan, mutta [...] niistä ollaan iloisia ja sellaista yritetään mahdollistaa.” (PE.)

Jossain vaiheessa kuitenkin ohjelman tekemisen vaatima työmäärä alkoi kantaa veronsa. On vaikeaa sanoa mitään tarkkaa kohtaa sille, milloin työtaakka alkoi käydä haastateltavien mukaan sietämättömäksi, mutta todennäköisesti se kävi vasta joskus pitkällä vuoden 2015 puolella. Monet haastateltavat kuitenkin viittasivat tähän aikaan haastatteluissa taajaan, ja koska haastatteluista käy ilmi, että aliresursointi koettiin ongelmaksi heti ohjelman julkaisun aloittamisesta lähtien, käsittelen sitä tässä lyhyesti.

Piia Elonen kuvaa sitä, miten *Uutisraportin* pitkät käsikirjoituspalaverit alkoivat jossain vaiheessa käydä ongelmallisiksi talouden ja politiikan toimituksen kannalta. Niihin saattoi osallistua kolmekin toimituksen toimittajaa ja ne saattoivat kestää hänen muistinsa mukaan tuntikausia. Lisäksi käsikirjoittajat itse tekivät niin paljon ylimääräisiä töitä, että esimiesten oli pakko puuttua asiaan.

Siksi maaliskuun alussa 2015 toimitus sai luvan palkata tarvittaessa työhön tulevan toimittajan yhdeksi päiväksi joka viikko kompensoimaan *Uutisraporttiin* käytettyä työpanosta. Näin Elonen kuvaa tilannetta:

”Siis siitä ei tullut meidän toimituksen kannalta mitään, mutta myös näiden ihmisten itsensä kannalta se oli tosi raskasta, ettei heille annettu siihen työaika ja siinä alkoi olla tällaiset työsuojeluasiatkin, että siinä piti sopia, että heille annetaan siihen työaika virallisesti, mikä tarkoitti sitä, että me saatiin virallisesti myös kompensatio.” (PE.)

Alkuun tämän kompensoidun päivän käytti Raeste, myöhemmin Teittinen (JPR, PE, PTei, TP1). Elosen mukaan käsikirjoittamisen vaatima työpanos ei kuitenkaan ollut yksi päivä, vaan lähempänä kolmea päivää. Nämä kaksi päivää tehtiin sitten muiden töiden päälle. (PE.) Resurssiongelmia ei siis ratkennut – etenkin kun pian ohjelmaa alettiin näyttää televisiossa.

Myös Peltomäen lähin esimies Esa Mäkinen huomasi, että *Uutisraportin* tekeminen vei koko ajan enemmän ja enemmän aikaa. Jos alkuun ohjelmaan oli mennyt vain perjantai, pian se alkoi viedä myös torstain ja myöhemmin koko ajan enemmän ja enemmän Peltomäen aikaa. Mäkisen mielestä resurssikysymys olisi pitänyt ratkaista siinä vaiheessa, kun ohjelma siirtyi Neloselle: ”Tavallaan ihan tyhmää ajaa organisaatiota sellaisiin vaikeuksiin aliresursoimalla jotain. Jos halutaan tehdä jotain tuollaista mikä tulee valtakunnan verkossa näkyviin, niin silloin olisi pitänyt pysähtyä ajattelemaan että mitä [se vaatii].” Mäkisen mukaan syynä aliresursointiin, kuten hän itse sanoo, saattoi olla se, että projekti kuului toimituksen verkko-tv-tuotannosta vastaavalle HSTV:lle, vaikka Peltomäki oli hänen alaisensa. (EM.) Ja tekijät puolestaan eivät halunneet valittaa resurssien puutetta, koska, kuten Teittinen sanoo, näkivät ohjelman teon ”intohimoprojektina” (PTei).

Monelle käsikirjoitustiimiin alkuun kuuluneelle se ei kuitenkaan ollut tätä ja he ratkaisivat asian omalta kohdaltaan jättäytymällä pois projektista. Pilottia käsikirjoittamassa ollut entinen politiikantoimittaja ei oikeastaan koskaan edes lähtenyt mukaan. Talouden ja politiikan toimittaja Juhani Saarinen jäi pois vuodenvaihteen tienoilla (henkilökohtainen tiedonanto, ohjelmien lopputekstit) ja Juha-Pekka Raeste vetäytyi taka-alalle joskus alkuvuonna 2015, ottaen lähinnä neuvonantajana roolin. Raesteen mukaan ensisijainen syy oli, että hän näki tämän fiksunä roolina itselleen, mutta toissijaisesti hän vaikuttaa myös olleen huolissaan siitä, resursoitaisiinko ohjelmaa koskaan kunnolla. Hänen mukaansa johdolta tuli projektille koko ajan ”vihreää valoa, mutta ei

rahaa.” Ja tällöin on missä tahansa uuden idean kehittämisessä riski, että tekeminen muuttuu ”taksvärkkitoiminnaksi”, jota tekijät jaksavat vain puoli vuotta tai vuoden. (JPR.)

Resurssiongelmia toki yritettiin haastattelujen perusteella ratkoa myös toimituksen johdon toimesta monella tapaa. Ensimmäinen organisatorinen ratkaisu, joka ylipäättään mahdollisti ohjelman kehittämisen, oli Peltomäen siirtäminen datadeskiin. Kauppisen mukaan tämä lähti hänen aloitteestaan, sillä verkkodeskin toimitussihteeri, joka Peltomäki silloin oli, ei voinut olla pois työvuoroista. (PK.) Tullessaan datadeskiin Peltomäki myös päätyi hyvin erityyppiseen työympäristöön. Datadeskin esimiehen Esa Mäkisen mukaan hänen tiimensä tehtävä on tuottaa uusia asioita ja niinpä hän pitää tyypillisenä, että tiimin jäsenet uppoavat aika ajoin omiin projekteihinsa. Koska tiimi toimii myös ainoastaan digitaalisilla julkaisualustoilla, sillä ei ole samoja pakkoja kuin myös paperilehteä tekevissä toimituksissa: internetiin kun ei jää aukkoja, kuten Mäkinen asian ilmaisee. Niinpä ei ole niin vakavaa, jos joku juttu myöhästyy tai jää tekemättä toimittajan omien projektien takia. (EM.) Datadeskissä Peltomäki myös tutustui HS:n kahteen videograafikkoon, joista tuli tärkeä osa *Uutisraportin* tekijäporukkaa. Myöhemmin Mäkinen myös kiinnitti toisen videograafikoista joka perjantai tekemään *Uutisraporttia* (BS). Talouden ja politiikan toimituksessa puolestaan resurssikysymys pyrittiin ratkaisemaan käyttämällä tarvittaessa työhön tulevaa toimittajaa yhtenä päivänä viikossa, vaikkei kompensatio ollutkaan Elosen mukaan riittävä. Elosen mukaan yritykset osoittivat, että johto kyllä yritti, mutta ei oikein riittävästi:

”Et kyllä talosta löytyi yritystä, panostusta, joustoa, mutta ei kunnolla. Et kun siitä tuotteesta oltiin todella, todella ylpeitä ja [päätoimittaja] Kaius [Niemi] ja [liiketoimintajohtaja Petteri] Putkirantakin kiersi tuolla kehumassa sitä, että meillä on tällainen mahtava juttu ja sitten sen ois pitänyt sen mahtavan jutun syntyä öisin ja viikonloppuisin ja iltaisin omalla ajalla, niin on se tavallaan vähän erikoista. Että se signaali jonka talon johto antoi sillä, että siitä oltiin innoissaan, sitä arvostettiin, mutta sitten ei ollut rohkeutta panostaa siihen resurssimielessä, niin se on tavallaan mun mielestä yhdenlainen valinta.” (PE.)

5.2.4 Palaute

Haastatteluissa pyrin myös selvittämään, millaista palautetta *Uutisraportin* tekijät saivat ja keneltä sekä mitä heidän esimiehensä ajattelivat palautteen merkityksestä. Taustalla oli luvussa 2.2 tarkemmin esittelemäni ajatus, että palautteella on iso merkitys luovuuden ja uusien asioiden kehittämisen edistämisessä. Esimiesten tulee kannustaa alaisiaan ideointiin ja luovuuteen sekä

välttää uusien ajatusten kritisointia ja henkilöön keskittyvää palautetta. (Küng 2008, 151; Amabile 1996, 261.)

Moni haastateltava puhuikin palautteesta haastatteluissa pitkästi. Positiivisella palautteella oli iso merkitys sille, että tekijät jatkoivat ohjelman tekemistä työtaakan raskaudesta huolimatta. He myös hakivat ja saivat ohjaavaa palautetta niin toimituksesta kuin sen ulkopuoleltakin, vaikkei kukaan toimituksessa kokenut tehtäväkseen varsinaisesti antaa palautetta tekijöille.

Ensinnäkin on huomioitava, että projektin ad hoc -päällikkö ja ohjelmaidean isä Tuomas Peltomäki haki alusta lähtien laajasti palautetta ohjelmalleen erityisesti toimituksen ulkopuolelta. Peltomäen mukaan merkittäväksi palautteen antajaksi muodostui heti alkuvuodesta 2014 hänen hyvä ystävänsä, joka työskenteli mainostoimistossa mainoselokuvien ohjaajana. Tämä ohjasi Peltomäen esiintymistä. (TP1, TP2.) Lisäksi Peltomäki haki esiintymiseensä apua Paavo Tervoselta, joka oli kouluttanut Nelosen uutisten ankkureita. Tervonen muistelee, että palaute auttoi heti:

” Joo, se parani kyllä tosi paljon ja se meni heti kyllä eteenpäin. Saman tien. Tuomas otti tosi hyvin ne kaikki palautteet. Et se on ollut... En tiedä miten nyt, mutta silloin ainakin alkuvaiheessa se oli tosi hyvällä asenteella ja just nöyränä silleen, että kun en mä osaa tehdä tällaista niin kiva, että te jeesaatte, ja sitten se otti kaiken irti siitä mun mielestä hyvin. Että tosi helppo tehdä sen kanssa oli kyllä. Että se ihan oikeasti halusi kehittyä siinä.” (PTer.)

Peltomäki haki palautetta myös toimituksen johdolta – pilotin katsoi kaksi toimituspäällikköä – ja myöhemmin yleisöltä ja toimituksen ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Yleisön antama palaute tuli lähinnä sosiaalisen median kautta, ja sitä Peltomäki kätti avoimesti sekä omalla että ohjelman Facebook-sivulla (Peltomäen ja Uutisraportin Facebook-päivitykset, 24. ja 31.10.2014).

Ulkopuolisia asiantuntijoita, kuten koomikkoja ja kirjoittamisen ammattilaisia, tekijät puolestaan kutsuivat kanssaan myöhemmin johonkin ravintolaan kertomaan, miten ohjelma voisi olla parempi. Juha-Pekka Raeste toteaa haastattelussa, että tämä oli monella tapaa merkittävää: sillä paitsi kehitettiin ohjelmaa, myös luotiin sille tunnettuutta sellaisten ihmisten joukossa, joiden suositukilla voisi olla iso merkitys ohjelman leviämisen kannalta. (JPR.)

Myönteisellä palautteella oli iso merkitys projektin kannalta. Peltomäki kertoo, että oli merkityksellistä, että hänen esimiehensä pitivät pilottijaksosta:

”No tavallaan ainoa positiivinen mikä mulla jäi siitä pilotista oli se, että Perttu [Kauppinen] ja Lähteenmaan Jaakko sanoi, että se oli hyvä. Ja sitten ne sanoi, että se näytti silleen amerikkalaiselta, ja mä ajattelin, että se oli se mitä lähdettiin hakemaankin. Semmoinen rohkaiseva palaute. Ja molemmat piti jostain syystä mun esiintymisestä, että piti sitä hyvänä. Että siinä tuli kuitenkin se verran sitä positiivista palautetta, että sit ajattelin että tehdään vielä toinen pilotti, että kokeillaan.” (TP1.)

Erityisesti yleisöltä tullut innostunut palaute motivoi tekijöitä. ”[K]yllä mä motivoiduin ehdottomasti siitä, että se oli löytänyt kohderyhmän aika nopsaan ja jengi tykkäsi siitä, että tällaisista on alettu tekemään Suomessa”, muistelee videograafikko Boris Stefanov (BS).

Myönteinen palaute myös auttoi jaksamaan, kun tekeminen kävi raskaaksi. Näin sitä kuvaa Paavo Teittinen:

”Ei sitä silloin tiedostanut mitenkään hirveen syvällisesti, mutta kun se tehtiin niin silleen, että se oli tosi kuluttavaa, se ei ollut aina hirveen hauskaa koska alkoi olla tosi väsynyy, semmoinen burnout-meininki, niin se että tuli niin paljon hyvää palautetta ja sellaista, [...] niin se jotenkin auttoi kyllä jotenkin jaksamaan, mä luulen.” (PTei.)

Millaisena esimiehet sitten näkivät oman roolinsa palautteenantajina? Näiden koottu näkemys on aika selvä: alkuvaiheessa olevasta tuotteesta on annettava eritoten kannustavaa palautetta. ”Mähän lähtökohtaisesti annoin vain rohkaisevaa ja kehuva palautetta sen takia, että Tuomas oli kuitenkin aika itsekriittinen sen suhteen. Ja mä ajattelin, että semmoinen rohkaiseminen siinä vaiheessa on huomattavasti paljon parempi”, muistelee silloinen toimituspäällikkö Perttu Kauppinen (PK). Tervonen puolestaan sanoo olleensa Peltomäelle suorapuheinen, mutta pyrkineensä poimimaan ohjelmasta ja esiintymisestä hyvät asiat ja rakentamaan palautteen niiden päälle (PTer). Myös käsikirjoitustiimiin kuulunut Juha-Pekka Raeste antaa toimituksen johdolle tunnustusta siitä, että nämä ymmärsivät kannustuksen merkityksen: ”[T]oi on mun mielestä ainut tapa, että sä suhtaudut positiivisesti, kannustat, sanot että hyvä meininki. Että mun mielestä myös Kaius tuli monta kertaa ihan heti alkuvaiheessa sanomaan, että tämä on ihan mainio. Sellaista käytävätalkia. Että katsoin kokonaan.” (JPR.)

Tosin niin Kauppinen, Mäkinen kuin Elonenkin kertovat kokeneensa, etteivät aivan olleet oikeita ihmisiä antamaan palautetta *Uutisraportista* tai sen piloteista. Osin kyse oli siitä, etteivät he olleet videotekemisen asiantuntijoita. Lisäksi *Uutisraportin* katsottiin kuuluvan HSTV:lle. Talouden ja

politiikan toimituksen silloinen varaesimies Piia Elonen kertookin antaneensa ohjelmasta palautetta alaisilleen ”enempi katsojana, enempi siviilinä kuin esimiehen roolissa”. (EM, PE, PK.)

5.2.5 Autonomia

Lopulta, viidentenä suurena teemana, haastatteluaineistosta erottui autonomia. Se kietoutuu läheisesti käytännössä kaikkiin muihin teemoihin, erityisesti resurssien ja tavoitteiden asettamisen teemoihin, mutta koska se ei kokonaan sovi kumpaankaan niistä, päätin käsitellä sitä erillisenä teemana. Myös tälle teemalle on pohjansa tutkimuksen taustateoriassa, sillä Amabile (1996, 261) pitää tärkeänä luovuuden edellytyksenä sitä, että työntekijöille annetaan vapaus pyrkiä strategisiin tavoitteisiin parhaaksi katsomallaan tavalla. Sen sijaan kysymysrungossa autonomialla ei ollut samanlaista selkeää asemaa kuin esimerkiksi kysymyksillä motivaatiosta tai palautteen antamisesta ja saamisesta oli. Sen sijaan aineistosta, erityisesti tekijöiden haastatteluista, autonomian teema nousee vahvasti esiin.

Uutisraportin kohdalla autonomia tarkoitti, että tekijätiimillä oli pitkälti omilla niskoillaan sekä vapaus että vastuu projektin tavoitteiden asettamisesta, tuotteen suunnittelusta, työn organisoinnista ja muista käytännön asioista. Toki autonomiaa rajoitti edellisessä alaluvussa käsitelty resurssien niukkuus. Voisi siis sanoa, että projektille tarjottiin negatiivinen vapaus rajoitteista ilman, että sillä olisi ollut positiivista vapautta eli tosiasiallisia mahdollisuuksia toteuttaa vapauttaan täyteen mittaansa.

Autonomian voi sanoa perustuneen siihen, miten toimituspäällikkö Perttu Kauppinen projektin alussa antoi Tuomas Peltomäelle vapaat kädet ryhtyä valmistelemaan tämän ohjelmaideasta pilottia: ”mun rooli siinä [ohjelman tekemisessä] oli lähinnä rohkaista eteenpäin ja antaa aika ja tila sille”. Ohjelma tehtiin Kauppisen mukaan ”quick and dirty”, mikä tarkoitti, ettei siitä ryhdytty pitämään esimerkiksi palavereja, joissa mukaan ohjelmaidean suunnitteluun olisi kutsuttu väkeä laajasti talosta. (PK.) Peltomäki sai kysyä mukaan ketä halusi, ja sähköpostien perusteella näyttää siltä, että hän pyysi näitä mukaan projektiin, jonka ohjat aikoi pitää omissa käsissään (Peltomäen sähköpostit 19.1. ja 18.9.2014).

Peltomäen haastatteluista käy selvästi ilmi, että tämä oli hänen tarkoituksensa. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että hän koki, että koko organisaation voimavarojen hyödyntäminen vaarantaisi ohjelman onnistumisen. Hän koki, että osaisi itse suunnitella ohjelman paremmin eikä

halunnut, että hänen projektinsa epäonnistuisi samaan tapaan kuin hän koki aiemman HS:n videotuotannon epäonnistuneen:

”Ja siitä sitten tämän ohjelman puitteissa tuli se, että mää haluan tehdä tämän niin kuin mää teen, että mää en halua, että joku tulee tänne paskoine ideoineen porraamaan, koska myös meidän videotuotanto oli ollut aika heikkoa ja ohjelmat oli aika semmoisia wänks wänks ja näin, ja mä en halunnut tuoda sitä osaamista tänne, koska se olisi pilannut koko paskan. Sitten mulla oli sellainen ajatus, että mä en kysy keltään mitään ja mä en pyydä keltään lupia mihinkään ja mä en hyväksytä kellään mitään, vaan mä teen niin kuin hyvältä tuntuu sillä porukalla mikä on hyvä siinä ympärillä. Ja mä luulen, että sen takia vältettiin se, että istutaan alas ja suunnitellaan uutisorganisaationa tämä yksi tuote lisää.” (TP1.)

Kokemus siitä, että aiempi HS:n videotuotanto oli ollut huonoa, johti epäluottamukseen koko silloista videodeskiä kohtaan. Peltomäki sanoo haluaneensa pitää entisen Nelosen uutisten väen käsivarren mitan päässä, vaikka toki turvautuikin muiden muassa Paavo Tervoseen ja Boris Stefanoviin. Lisäksi hän halusi pitää ohjelman sosiaalisen median kanavien hallinnan itsellään, sillä omien sanojensa mukaan hän tiesi, ettei sen muistamista tai sävyä voisi jättää HS.fi:n kulloisenkin toimitussihteerin harteille – olihan hän itse tehnyt samaa työtä aiemmin. Niinpä hän päätyi käyttämään lauaintansa *Uutisraportin* sosiaalisen median kanavien hallintaan ja keskusteluun lukijoiden kanssa. Erityisen suurella epäluottamuksella Peltomäki tuntuu suhtautuvan Sanoman kaupallista puolta kohtaan; tosin hän kertoo, että olisi myös tuntunut ”kusipäiseltä” mennä edes juttelemaan kaupalliselle puolelle uudesta tuotteesta, kun se oli niin alkutekijöissään. Joka tapauksessa pyrkimys pitää ohjelman suunnittelu ja toteutus mahdollisimman pienessä piirissä johti siihen, että siitä Peltomäen mukaan tuli pitkälti sellainen kuin hän oli toivonut, mutta toisaalta myös siihen, että tekijöille kasautui paljon töitä. (TP1, TP2.)

Autonomia näkyi myös siinä, milloin, miten ja missä *Uutisraportin* tekijät työskentelivät. Peltomäki sanoo päättäneensä heti alussa, että käsikirjoituskokoukset pidettäisiin toimituksen ulkopuolella, korostaakseen niiden olevan irtiotto päivittäisistä töistä. Samoin työkalut, joita tekijät päätyivät käyttämään, olivat toiset kuin toimituksessa käytössä olevat. Lisäksi Peltomäki ohjelmoi esimerkiksi yksinkertaisen hakukoneen, jolla käsikirjoittajat pystyivät hakemaan videoklippejä monen eri palvelun arkistoista yhdellä kertaa. (PT1, PT2.) Myös tekijätiimin esimiehet vaikuttavat ymmärtäneen sen, että tekijöiden piti saada työskennellä niin kuin he haluavat: Piia Elonen kertoo sanoneensa Paavo Teittiselle, ettei tämän tarvitsisi ilmoittautua toimituksessa niinä päivinä, jotka oli

varattu *Uutisraportin* käsikirjoittamiseen. Tämä korostaisi sitä, ettei Teittinen silloin ole Elosen määräysvallassa, vaan saa itse päättää miten aikansa käyttää. (PE.)

Peltomäen kannalta autonomian tärkein perustelu oli, ettei kukaan, johon hän ei luottanut, päässyt sotkemaan hänen ideojaan (TP1, TP2). Mutta haastatteluaineistosta löytyy myös muita perusteluja autonomian puolesta.

Ensinnäkin motivaatioluvussa käsiteltiin jo sitä, että erillisuus muun toimituksen työstä motivoi tekijöitä. Sen lisäksi haastatteluista esiin nousee ajatus, että kehittäminen tapahtuu ja innovaatiot syntyvät useimmiten muutoin kuin keskusjohtoisesti. Esa Mäkinen, datadeskin esimies, sanoo että hänen näkemyksensä mukaan innovaatiot ylittäään eivät tapahdu keskitetysti missään tietyssä paikassa, vaan lähtevät lattiataason työntekijöiden innosta. Journalistisissa organisaatioissa tämä on tarkoittanut, etteivät esimiehet ole pyrkineet kontrolloimaan toimittajien aikaa sataprosenttisesti, vaan näille on aina jäänyt aikaa keskittyä omiin intohimon kohteisiinsa juttuprojektien välissä: ”paljon sellaisista parhaista jutuista ja lattiataason innovaatioista lähtee just sitä kautta.” (EM.) Raeste viittaa samaan, kun hän sanoo, että paljon puhuttu ”yrittäjähenki” toteutuu työpaikoilla useimmiten parhaiten, kun työntekijät keksivät jonkin puutteen tai parannuksen ”ikään kuin johdosta huolimatta” ja lopulta johto tunnistaa näiden innon ja antaa näiden käyttää aikaa uuteen projektiinsa. (JPR.)

Autonomian katsotaan myös helpottavan uuden tekemiseen liittyvää epäonnistumisen pelkoa. Raeste viittaa haastattelussa kokemuksiinsa Nyt-liitteen kehittämisestä 1994–1995, jolloin hän sai tehtäväkseen kehittää kilpailevan ehdotuksen toisen työryhmän tekemälle lehtikonseptille.¹⁰ Työ tehtiin salassa, mikä Raesteen mukaan mahdollisti sen, että se tehtiin myös ilman epäonnistumisen paineita: ”sen jälkeen vapaat kädet ja semmoinen hyshys, että jos tää ei lennä, niin sitten mennään tällä toisella. Se aiheuttaa musta sellaista, sillä on helppo rakentaa yrittäjähenkeä.” Raesteen ryhmän versiosta tuli sitten se lehti, joka toteutettiin, ja jonka jälkeläinen ilmestyy edelleen. (JPR.) Peltomäen haastattelusta käy ilmi, että hän ajatteli *Uutisraportin* eristäytymisen palvelevan samaa tarkoitusta: ”Tavallaan haluttiin välttää kaikennäköisiä paineita. Ja sen takia siihen ei haluttu ketään

¹⁰ Helsingin Sanomien tuolloinen vastaava päätoimittaja Janne Virkkunen kuvaa Nyt-liitteen kehittämistä muistelmissaan (Virkkunen, 2013, 142). Muun muassa HS:n sunnuntaitoimitusta aiemmin johtanut Matti Verkkola oli yhdessä HS:n ulkoasusta vastanneen Martti Weckrothin kanssa tehnyt johdon toimeksiantona koelehden, joka Virkkusen mukaan oli lähellä runkolehden ilmettä. Raesteelle annettiin tehtävä suunnitella sille kilpailija. Raesteen työryhmän versio oli Virkkusen mukaan ”raikas tuulahdus jostain, josta olimme olleet varsin etäällä” ja sille pohjautui 1995 toteutunut lehti.

tyyppejä mukaan, [vaan] haluttiin vain ne ookoot päätoimittajalta ja toimituspäälliköiltä, että se saadaan tehdä ja että tämä ei oo heidän mielestään journalistisesti mitenkään kyseenalaista.” (TP2.)

Toki *Uutisraportti*-projektin autonomialla oli myös kääntöpuolensa. Etenkin alkuaikoina Peltomäki kertoo kaivanneensa sitä oikeutusta, jonka HS:n brändin vahvempi tuki olisi ohjelmalle tarjonnut, vaikka samalla pitikin ison osan organisaatiosta kaukana projektistaan (TP2). Toisena seurauksena samalla jäätin paitsi niistä resursseista, joilla muut organisaation osat olisivat voineet auttaa projektia. Pienen tekijäryhmän työtaakka kasvoi eikä ohjelma saanut esimerkiksi niin hyvää markkinointia kuin olisi voinut saada. Tervonen, joka kokee olevansa jotenkin journalistisen ja kaupallisen puolen välissä, näkee ylipäättään epäluottamuksen leimaavan hyvin vahvasti toimituksen ja kaupallisen puolen välejä, ja että *Uutisraportin* kohdallakin kyse oli pitkälti tämän epäluottamuksen esiintulosta (PTer). Näin Peltomäki sanoo kaupallisen puolen poissaolosta:

”Että joo, nytkin, ihan tällä hetkellä tuntuu ihan tyystin järjettömältä, että markkinointi ei oo mukana ja että tätä ei kaupallisin keinoin resursoida, niin kuin omien preroll-mainosten tekeminen ja näyttäminen ja lehtimainonta, sehän olisi meille puoli-ilmasta ja tuntuu ihan älyttömältä, että sitä ei tehdä. Että joo, se oli varmasti tosi tyhmää ja siitä kärsitään suuresti tälläkin hetkellä.” (TP2.)

Projektin autonomisuuden voi katsoa myös vaikuttaneen siihen, että se putosi toimituksen organisaation rakoihin eikä sillä oikein ollut, Peltomäen lisäksi, kunnon johtoa. ”Tuomas oli mun alainen, mutta se teki töitä HSTV:lle, niin sitten se vähän omistajien väliin putosi tämä projekti”, sanoo Mäkinen. Hän yhdistää tämän omistajuuden puutteen projektin aliresursointiin: koska projektilla ei ollut omistajaa, ei ollut kenenkään asia huolehtia, että se tulee kunnolla resursoiduksi. (EM.)

5.3 Uutisraportin synty, luovuus ja ambideksterisyys

Mitä haastattelujen teema-analyysi sitten kertoo luovuuden johtamisen asemasta *Uutisraportin* synnyssä? Entä selittääkö ambideksterisyyden käsite niitä konflikteja, joita HS:n toimituksen esimiehet joutuivat ohjelman syntyvaiheessa kohtaamaan ja selvittämään?

Kuten johdannossa esitin, oli hypoteesini, että *Uutisraportin* synty asetti HS:n toimituksen tilanteeseen, jossa siltä vaadittaisiin ambideksteristä kyvykkyyttä löytää innovaatiotoiminnalle tilaa päivittäistyön vaatimusten keskeltä. Kuten Tushman & O'Reilly (1996, 24; 2008, 186, 189–190)

esittävät, ovat olemassa olevan liiketoiminnan hyödyntäminen ja uusien mahdollisuuksien kartoittaminen vaikeasti sovitettavissa yhteen, sillä hyödyntäminen korostaa tehokkuutta ja tuottavuuden kasvattamista, lyhyttä aikaperspektiiviä, kuria, varmuutta ja asteittaista kehittämistä, kun taas kartoittaminen korostaa pitkää aikaperspektiiviä, autonomiaa, joustavuutta ja riskinottoa.

Seurauksena on konflikti, joka on sovittelava jollain tapaa. Käsitän luovuuden johtamisen johtamisstrategiana, joka auttaa innovaatio- tai kehitystoiminnan sovittamisessa organisaation päivittäistoiminnan rinnalle. Sen piirteiden läsnäolo aineistossa kertoisi siis siitä, että organisaatio – tässä tapauksessa HS:n toimitus – tai ainakin ihmiset sen sisällä toimivat jollain tapaa ambideksterisesti. Ambideksterisyys on siis teoreettisen kehikon ulkokehä ja luovuuden johtaminen sen sisäkehä. (Käsitteet on tarkemmin esitelty luvussa 2.)

Tässä luvussa vedän yhteen analyysin tulokset soveltamalla hypoteesin niihin. Aloitan tarkastelemalla ohjelman kehittelyn ja tekemisen aiheuttamia konflikteja ambideksterisyyden käsitteen valossa. Seuraavaksi pohdin, kuinka luovuuden edellytykset, sellaisina kuin Amabile ne esittää, ehkä selittävät *Uutisraportin* syntyä. Tämä osuus on suhteellisen suppea, sillä kysymys liittyy johtamiseen vain välillisesti, mutta se on käsiteltävä, sillä se kuvaa sitä työnteon tapaa, jota luovuuden johtamisen olisi edistettävä. Lopulta siirryn pohtimaan sitä, edistivätkö *Uutisraportin* syntyä Amabilen ja Küngin kuvaamat luovuuden johtamisen piirteet.

Millaisia konflikteja *Uutisraportin* kehittäminen ja tekeminen sitten aiheutti HS:n toimituksessa vuonna 2014? Ensinnäkin on huomattava, että kaikki haastattelemani toimijat mielsivät *Uutisraportin* HS:n päivittäisestä uutistoiminnasta selvästi erilliseksi tekemiseksi, jolla oli erilliset tavoitteet ja vaatimukset. Hankkeen primus motor, ohjelman juontaja Tuomas Peltomäki koki, että HS:n aiempi videotuotanto oli epäonnistunut ja halusi siksi eristää ideansa muusta HS-toimituksesta ja taata sille mahdollisimman suuren autonomian. Johdon taholta projektia ei alistettu minkään olemassa olevan organisaation osan selvään ohjaukseen, vaan se sai elää omaa elämäänsä. Tuomas Peltomäestä tuli de facto projektin päällikkö ja ohjelmatiimin esimies, vaikkei hänelle tällaista roolia koskaan virallisesti annettu. Muut käsikirjoitustiimin jäsenet ja osa teknisestä tiimistä puolestaan koki hankkeen vastapainoksi päivittäistyölleen, ei osaksi sitä.

Valtaosa aineistosta esiin tulleista konflikteista liittyy resurssien kohdentamiseen. Tässä mielessä pilotin tekeminen ei vielä näytä aiheuttaneen suuria ristiriitoja, sillä Tuomas Peltomäen vaikuttava olleen yksinkertaista löytää aikaa ja käsikirjoitusapua yhden jakson tekemiseen. Televisiotuotannon

puolella taas oli selkeä prosessi sille, kuinka uutta ideaa kokeillaan. Siellä pilotointiin ei myöskään liittynyt käytännössä minkäänlaista byrokratiaa, sillä tuotantopäällikkö Paavo Tervosen mukaan pilotti tehtiin hänen valtuutuksellaan ja ilman paperitöitä (PTer). Sen sijaan konflikti syntyi heti, kun ohjelmaa olisi pitänyt ryhtyä tekemään pitkäjänteisesti. Ensinnäkin Peltomäki etsi käsikirjoittajia HS:n toimittajien joukosta, joilla kaikilla, luonnollisesti, oli jo täysipäiväinen työ organisaation olemassa olevien tuotteiden tekemisessä. Näytti siltä, että käsikirjoittajien olisi tehtävä uusi ohjelma ylitöinä ja osin jopa omalla ajallaan, eikä tähän suostuvien ihmisten löytäminen ollut järin helppoa. Toisaalta Peltomäki itse oli HS.fi:n toimitussihteerinä työssä, jossa työvuorot piti käyttää verkkouutisten tuottamiseen ja kirjoittamiseen. Se ei sallinut kehitystyön tekemistä. Jälkimmäinen ongelma ratkesi pääosin, kun Peltomäki siirtyi datadeskiin keväällä, mutta käsikirjoitustiimin hän sai kasaan vasta syksyllä.

Käsikirjoittajien kohdalla resurssikonflikti vain kärjistyi, kun ohjelmaa ryhdyttiin tekemään. Talouden ja politiikan toimituksesta oli kolme toimittajaa mukana ohjelman käsikirjoittamisessa, ja heidän esimiehensä mukaan tilanne alkoi vaikuttaa toimituksen toimintaan. Haastatteluista käy myös ilmi, että pitkät työpäivät ja palkattomat ylityöt väsyttivät tekijöitä, vaikka he hyväksyivätkin ne välttämättömänä pahana (PE, PTei). Sen sijaan muiden tekijöiden, videograafikoiden ja tuotantotiimin, kohdalla konflikti ei näytä yltyneen pahaksi, vaan näille pystyttiin järjestämään aikaa ohjelman tekemiseen. Tuotannon – ohjauksen, leikkauksen ja kuvauksen – kohdalla kyse lienee siitä, että ohjelman teko oikeastaan oli heille päivittäistyötä eikä heiltä siinä mielessä vaadittu ambideksterisyyttä. Videograafikot puolestaan saivat päivän jokaista ohjelmaa kohti ja se vaikuttaa jotakuinkin riittäneen (BS).

Resurssikonfliktin taustalta löytyy tavoitteiden ristiriita. Selkeimmin sen ilmaisee talouden ja politiikan toimituksen silloinen varaesimies Piia Elonen, jonka mukaan hänen osastonsa tärkein tehtävä oli tuottaa juttuja toimituksen olemassa oleviin kanaviin kuten HS.fi:hin ja aamun lehteen. Jokainen kehitysprojekti tarkoitti, että toimittajat olivat poissa tämän tavoitteen toteuttamisesta. Vaikka varaesimies tiedosti, että *Uutisraportti* oli juuri sitä, mitä HS:n uusilta projekteilta haluttiin, häiritsi sen tekeminen hänen toimituksensa tehokasta työtä. Päivittäinen osa hänen työtään olikin erilaisten uusien projektien tarpeiden sovittaminen toimituksen päivittäiseen työhön esimerkiksi työvuoroja uudelleenjärjestelemällä. (PE.) Sen sijaan datadeskissä, jossa Peltomäki työskenteli aloittaessaan *Uutisraportin* tekemisen, kehitystyö miellettiin selvemmin osaksi tiimin tavoitteita. Deskin esimiehen mukaan deskin yksi tehtävä oli tuottaa uusia asioita ja siitä syystä sen jäsenet usein upposivat omiin projekteihinsa päiväkausiksi, vaikka deskin tehtävä olikin ja on edelleen

myös tuottaa päivittäin datajournalistisia juttuprojekteja ja lisäelementtejä HS.fi:hin. (EM.)

Laajempiin strategiaan tavoitteisiin *Uutisraportin* kehittäminen näyttää sopineen, sillä Peltomäki sai sen tekemiseen alun perin luvan silloiselta toimituspäälliköltä, koska tämä näki sen sopivan vastaavan päätoimittajan esittämiin toiveisiin (PK).

Moni haastateltava esitti myös huolensa, että työajan käyttäminen kehitystyöhön ei toimituksessa ole käymässä helpommaksi vaan vaikeammaksi. Datadeskin esimiehen Esa Mäkisen mukaan journalistinen kehitystyö on perinteisesti tehty muiden työtehtävien syrjistä varastetulla ajalla (EM); Peltomäki puolestaan esittää huolensa siitä, etteivät toimittajat enää pystyisi päättämään oman aikansa käytöstä samaan tapaan kuin aiemmin (TP2). Elonen puolestaan kuvaa, kuinka paljon aikaa kehitystehtävien sovittaminen toimituksen päivittäiseen työhön vie, kun erilaisia työvuoroja ja täytettäviä juttupaikkoja on niin paljon (PE). Tämän tutkimuksen pohjalta on mahdoton sanoa, onko esitetty huoli perusteltu, mutta haastateltavien näkemykset korostavat sitä, että toimituksen ydintoiminnan pyörittämisen ainakin koetaan ahdistavan kehitystyötä.

Kuinka luovuuden johtaminen sitten näkyi siinä, kuinka *Uutisraporttia* tehtiin ja johdettiin? Onnistuiko johtaminen silottamaan uuden tekemisen aiheuttamia konflikteja?

Käsitellään ensin lyhyesti sitä, kuinka luovan työskentelyn piirteet näkyivät ohjelman kehittäessä ja tekemisessä. Amabilen (1996, 83–93) mukaan luovalla työskentelyllä on kolme edellytystä: osa-alueeseen liittyvät kyvyt eli asiantuntemus, luovuuskyvyt ja sisäsyntyinen motivaatio ratkaista käsillä oleva tehtävä. Haastatteluaineiston analyysistä löytyy viitteitä näistä jokaisesta. Ensinnäkin *Uutisraportti*-projekti onnistui hyödyntämään HS:n toimituksesta löytynyttä asiantuntemusta. Televisiotekniikan ja videografiikan osaajat löytyivät entisistä Nelosen uutisten työntekijöistä, ja Peltomäki vaikuttaa pyrkineen määrätietoisesti oppimaan juontamista ja käyttäneen tässä apuna sekä televisiomainoksia ohjaavaa ystäväänsä että tv-uutisten ankkureita kouluttanutta Paavo Tervosta. Käsikirjoitusosaamista toimituksessa ei ollut, ja niinpä käsikirjoittajien haaliminen olikin Peltomäen mukaan vaikein osa tekijätiimin kasaamisesta (TP2). Lopulta hän kuitenkin onnistui sattumalta löytämään tiimiinsä muiden muassa Juha-Pekka Raesteen, jolla oli kokemusta tv-ohjelmien käsikirjoittamisesta. Siitä huolimatta tekijätiimin asiantuntemus, joka keskittyi kovaan politiikan ja talouden osaamiseen vitsien kirjoittamisen sijaan, ohjasi ohjelmakonseptia viihdyttämisestä kohti kantaaottavaa journalismia ja muokkasi siinä mielessä lopputuotteesta sen mitä se on: esikuviansa kaltainen mutta omanlaisensa ohjelma.

Luovuuskyvyistä on vaikea sanoa paljoa pelkän haastatteluaineiston perusteella. Työtapojen tutkiminen olisi helpompaa havainnoimalla, mutta koska tämän tutkimuksen kohde on menneisyydessä, ei havainnointi ole mahdollista. Kuitenkin voi sanoa, että haastatteluanalyysi viittaa siihen, että *Uutisraportin* tekijöiden työnteosta on löydettävissä viitteitä luvussa 2.2 esiteltyyn Amabilen kuvaamaan luovuutta ruokkivaan työnteon tapaan, jonka piirteitä ovat muun muassa periksiantamattomuus, kova työntekeä ja korkea energiataso. Paljon selvemmin haastatteluaineistosta nousee kuitenkin esiin sisäsyntyisen motivaation merkitys ohjelman synnylle. Tämä on keskeistä sekä Amabilen että Csikszentmihalyin luovuusteorioissa. Luovaa lopputulemaa käsillä olevaan ongelmaan – tässä tapauksessa siihen, millaiseksi uusi netti-tv-ohjelma muodostuisi – edistää se, että tekijöiden kiinnostus ongelmaa kohtaan nousee ongelmasta itsestään eikä ulkoisista kannustimista. Kuten alaluvussa 5.2.1 kerrotaan, erityisesti *Uutisraportin* käsikirjoittajille ohjelman tekeminen näyttäytyi hauskana ja tärkeänä työnä sinänsä, ”intohimoprojektina”, kuten kuten eräs käsikirjoittajista asian ilmaisee. Toki motivaatiota vahvisti yleisön suosio ja sai toimituksen sisältä saatu kiitos. (BS, JPR, PTei, TP1, TP2.)

Aineiston analyysistä on luettavissa myös merkkejä siitä, että projektin johtajat ymmärsivät, joko tietoisesti tai tietämättään, kuinka luovaa projektia tulisi johtaa. Luvussa 2.2 esitellään Künigin (2008, 151) Amabilen teosten pohjalta rakentama lista viidestä tärkeimmästä asiasta, joita esimiesten pitäisi työssään ottaa huomioon luovuuden edistämiseksi. Nämä ovat 1) kannustus, 2) haaste, 3) autonomia, 4) resurssit ja riittävä aika ja 5) luovien tiimien oikea koostumus ja työtap. Käsittelen näiden esiintymistä analyysissä yksi kerrallaan.

Haastattelujen perusteella kannustavalla palautteella oli iso rooli *Uutisraportin* synnyssä. Peltomäki korostaa haastatteluissa sitä, kuinka epävarma hän oli aloittaessaan projektin, ja hänen esimiehensä Perttu Kauppinen vahvistaa asian. Niinpä Kauppinen pyrki tietoisesti antamaan Peltomäelle ainoastaan kannustavaa palautetta. (PK, TP1, TP2.) Samoin Peltomäki pyrki projektin johtajana antamaan tiimilleen pääosin innostavaa palautetta näiden tekemisistä ja osallistamaan näitä, vaikka alussa, omien sanojensa mukaan, usein kirjoittikin muiden käsikirjoittajien tekemät tekstit kokonaan uusiksi (TP2). Myöhemmin, kun ohjelman tekeminen kävi raskaaksi, oli sekä toimituksen sisältä että sen ulkopuolelta tullee innostuneella palautteella suuri merkitys sen kannalta, että tekijät jaksoivat mukana, kuten Teittinen muistelee (PTei). Toimituksen ulkopuolelta tulleen palautteen merkitys näyttää kasvaneen Kauppinen lähdettyä HS:sta, sillä sen jälkeen ei ollut enää selvää, kenen työtehtävä olisi ohjata ohjelman tekijöitä esimiehen ominaisuudessa, sillä Peltomäen

ei lähiesimies eivätkä talouden ja politiikan toimituksen esimiehet kokeneet sitä omaksi tehtäväkseen tai edes katsoneet siihen pystyvänsä (EM, PE).

Amabilen (1996, 257) mukaan luovuus on korkeimmillaan, kun esimiehet pystyvät asettamaan työntekijöilleen sopivan haastavia tehtäviä. Painetta tehtävien suorittamiseksi pitää olla muttei liikaa: innovatiivisten projektin kiireellisyyttä on hyvä korostaa, mutta niin, että äärimmäinen aikapaine vältetään.

Utisraportin tapauksessa tavoitteiden asettaminen näyttää jääneen kokonaan Peltomäen niskoille. Se ehkä osaltaan selittää sitä, että ohjelma myöhästyi puoli vuotta alkuun suunnitellusta aikataulustaan, ja että se lopulta lokakuun 2014 lopulla ilmestyi siksi, että tekijät saivat tietää Ylen *Noin viikon uutiset* -ohjelman aloittavan alkuvuonna 2015. Näyttää siis haastattelujen perusteella täysin mahdolliselta, että *Utisraportin* tekeminen olisi jäänyt alkuvaiheeseensa, ellei Peltomäen oma kunnianhimo tai innostus olisi ajanut häntä eteenpäin.

Projektin johtajana Peltomäki asetti tiimilleen varsin selkeän tavoitteen: tehdä kopio *The Daily Show*'sta. Tosin hän huomautti, että tavoite oli vaikea: eräässä varhaisessa sähköpostissaan hän viittaa esimerkiksi siihen, että *The Daily Show*'ta käsikirjoittaa neljäkymmentä ihmistä (Peltomäen sähköposti 19.1.2014). Samaan tuskin pystyttäisiin, mutta haastetta ainakin riitti. Pari käsikirjoittajista lisäksi fanitti esikuvaa, joten kopion tekeminen tuntui heistä mielekkäältä tavoitteelta.

Tekijätiimi myös nautti laajaa autonomiaa tuotteen suhteen. Peltomäki suojeli *Utisraportin* ohjelmaideaa kehittelyvaiheessa mustasukkaisesti toimituksen tahoilta, joihin ei syystä tai toisesta luottanut, kuten suurelta osalta toimituksen senhetkistä videodeskiä, ja piti nämä myöhemminkin käsivarren mitan etäisyydellä (TP1, TP2). Kauppinen antoi Peltomäen muodostaa tiimensä niin kuin tämä hyväksyi ja tekijät saivat järjestää työtapansa itse haluamallaan tavalla niin pitkään, kun se ei haitannut heidän normaalia päivätyötään. Tämä johtikin siihen, että niin työtavat kuin työkalutkin eriytyivät niistä, joita HS:n toimituksessa normaalisti käytetään. Esimerkiksi palaverit pidettiin toimituksen ulkopuolella, käsikirjoituksia tehtiin usein kahviloissa tai muualla etätöinä ja viestintään käytettiin Facebookin ja Googlen alustoja. Tämä vahvisti tekijätiimin tunnetta, että *Utisraportin* tekeminen oli jotain muuta kuin oma päivätyö. Autonomia myös ruokki tunnetta siitä, että ohjelma voisi hakea oman journalistisen linjansa ilman, että sen suhdetta HS:n linjaan laajemmin pitäisi miettiä joka hetki. (JPR, PTei, TP1, TP2.)

Autonomia ei kuitenkaan tullut ilman seurauksia. Etenkin sen jälkeen, kun toimituspäällikkö Kauppinen jätti HS:n syyskuussa 2014, puuttui tiimiltä selkeä esimies. Peltomäki johti tekijätiimiä ja hänen lähiesimiehensä oli datadeskin esimies Esa Mäkinen, mutta Mäkinen ei kokenut olevansa *Uutisraportin* tekijätiimin esimies, sillä ohjelmaa tehtiin toiselle toimituksen osalle, HSTV:lle (EM). Sillä näyttää olleen seurauksensa, kun ohjelman tekemisen vaatima työmäärä kävi ilmi: kenen tehtäviin olisi kuulunut pitää silmällä tekijöiden työtaakkaa, pitää huolta heidän jaksamisestaan ja vaatia ohjelmalle lisää resursseja? Samoin näyttää siltä, että tiimin autonomian suojeleminen johti siihen, ettei toimituksen ja yhtiön resursseja käytetty täyteen mittaansa.

Küng (2008, 219–223) kirjoittaa ”autonomian ymmärtämisestä”. Muotoilu alleviivaa sitä, että autonomia ei ole vain jotain, mikä myönnetään ja sillä selvä. Autonomiia tukevat selkeät tavoitteet ja selkeä organisaatio. Haastatteluaineiston perusteella *Uutisraportin* tapauksessa tiimin autonominen asema on syntynyt Kauppinen ja Peltomäen tietoisten päätösten perusteella, mutta sen seurausten ymmärtäminen on jäänyt puolitehen.

Aineistoni perusteella *Uutisraportin* kehittelyn ja tekemisen suurimmat kompastuskivet liittyivät projektin resursointiin. Ohjelman kehittäminen venyi, koska käsikirjoitustiimiä oli vaikea saada kasaan. Tekijöillä tai heidän esimiehillään ei etukäteen ollut minkäänlaista ajatusta siitä, millaisin resurssein ohjelmaa pystyttäisiin tekemään. (Toisaalta voisi ajatella, että yksi projektin tavoite oli juurikin selvittää tämä.) Ja heti kun ohjelma alkoi ilmestyä, kävi selväksi, että ison osan tekijätiimiä olisi mahdotonta tehdä sitä oman toimensa ohessa.

Esimiehet yrittivät kyllä ratkaista resurssiongelmia. Kehittelyvaiheessa Kauppinen järjesti Peltomäelle paikan datadeskissä, jossa tällä olisi mahdollisuus käyttää ohjelman kehittelyyn enemmän aikaa kuin verkkodeskissä. Samalla Peltomäki päätyi yksikköön, jonka kulttuuriin kuului uusien asioiden kehittäminen. Myöhemmin talouden ja politiikan toimitus onnistui hankkimaan toimituksen johdolta luvan paikata *Uutisraportin* tekoon menetettyä työvoimaa palkkaamalla tarvittaessa työhön tulevan toimittajan kerran viikossa. Tämä mahdollisti sen, että käsikirjoittajat saattoivat luvan kanssa käyttää päivän viikossa *Uutisraportin* tekemiseen. Se ei kuitenkaan riittänyt alkuunkaan, vaan ohjelmaa tehtiin iltaisin ja viikonloppuisin, joskus myös öisin. Yritykset ratkaista resurssiongelma olivat organisaation kylkeen rakennettuja ad hoc -viritelmiä ja niistä huolimatta projekti pysyi ikään kuin organisaation ulkopuolella, vailla sen tarjoamaa tukea. Datadeskin esimies Esa Mäkinen viittaakin tutkimushaastattelussa kokeneensa, että HS:n organisaatio on aina

”sietänyt” kehittämistyötä hyvin (EM). Ehkä voi ajatella, että sietäminen näkyy juuri siinä, että kehitystyölle annettiin mahdollisuuksia, mutta vain juuri sen verran kuin oli välttämätöntä.

Edellinen huomio alleviivaa sitä, miten eri tavalla toimituksellinen ja tuotannollinen organisaatio toimivat ohjelman kehittelyvaiheessa. Tuotannon eli Sanomatalon tv-studion työprosessi näyttää olleen yksinkertainen, sillä siltä puolelta löytyi selvä sapluuna uuden tuotteen kokeiluun: nimittäin pilotointi. Toimituksen puolella ei samanlaista mallia ollut, vaan kehitystyö piti tehdä muiden töiden lomassa, ja koska kaikilla ei ollut tähän mahdollisuutta, kului käsikirjoitustiimin kokoamiseen kehittelyvaiheessa paljon aikaa ja energiaa. Tässä vaiheessa ainoa, joka ei joutunut varastamaan aikaa kehittämiselle muilta töiltä, oli tiimin kokoaja Tuomas Peltomäki, joka sai keväällä 2014 luvan käyttää yhden päivän viikossa ohjelmaideansa kehittelyyn ja toteuttamiseen. Vaikuttaa siis siltä, että toimitusorganisaatio oli niin vahvasti rakennettu palvelemaan olemassa olevaa toimintaa, että kehitystyön tekeminen sen sisällä vaati tilapäisratkaisuja, joiden kehittäminen söi sekä aikaa että organisaation energiaa.

Suurimmat ongelmat resurssikysymyksissä eivät kuitenkaan vaikuta sijoittuvan uuden tuotteen, eli tässä tapauksessa *Utisraportin*, kehittelyvaiheeseen, vaan sen vakiinnuttamiseen. Tai niin kuin ohjelman käsikirjoittamiseen osallistunut kokenut talouden ja politiikan toimittaja Juha-Pekka Raeste sanoo haastattelussa: ”[Y]leensä harrastetyyppiset asiat jossain vaiheessa kuolee. Ja siksi ne pitäisi jalostaa tuotteiksi ja yleensä se tuotteistamisvaihe on kymmenen kertaa kalliimpaa kuin se garagevaihe.” (JPR.) Tuotteistamisvaihe ei kuitenkaan valitettavasti kuulu tämän tutkimuksen piiriin.

Viides Amabilen mainitsema kohta, tiimin sisäinen kommunikaatio ja työtapo, ei nouse haastattelujen analyysissä esiin samalla tapaa kuin aiemmat. Näyttää siis siltä, että toimijat eivät tulkitse sen näytelleen ohjelman johtamisessa niin merkittävää roolia. Tekijätiimin sisäinen työkalttuuri kuitenkin tulee esiin esimerkiksi motivaatiosta puhuttaessa: Peltomäki piti merkittävänä, että tiimille muodostuisi tunnistettava, muusta toimituksesta poikkeava työtapo. Hän sanoo uskoneensa, että tämä motivoisi osallistujia. (TP2.) Sulkemalla pois ne, jotka eivät halunneet käyttää projektiin omaa aikaansa, Peltomäki myös muodosti kovaa työtä arvostavan työkalttuurin. Ryhmä vaikuttaa myös viestineen myös hyvin vilkkaasti sisäisen Facebook-ryhmän kautta. Valitettavasti ryhmästä minulla on ollut käytettävissä vain viestintää kevästä 2015 lähtien, jolloin ryhmään kuului noin viisitoista jäsentä (*Utisraportin* sisäinen Facebook-keskustelu). Vielä yksi tapa tarkastella Amabilen mainitseman ryhmän koostumuksen merkitystä on tutkia, ketä

käsikirjoittajatiimiin kuului. Vuoden 2014 seitsemän jakson käsikirjoittajiin kuului, eri kokoonpanoissa, seitsemän ihmistä. Näistä kuusi oli miehiä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat iältään kolmenkymmenen ikävuoden molemmin puolin, ja useimmilla oli taustaa politiikan toimittamisesta. Voi siis turvallisesti sanoa, että ryhmä oli homogeeninen. Künigin mukaan (2008, 151) sosiaalipsykologiset tutkimukset viittaavat siihen, että ryhmän homogeenisyys lisää luovuutta lyhyellä aikavälillä, mutta heikentää sitä pitkällä.

Hypoteesini vaikuttaa suurilta osin pitävän paikkansa. *Uutisraportin* synty tosiaan näyttää asettaneen HS:n toimituksen tilanteeseen, jossa sen piti pystyä toimimaan ambideksterisesti eli sovittamaan yhteen päivittäisen uutistoiminnan ja kehittämisen tarpeet. Tämä onnistui paremmin siinä yksikössä, jonka tiedostettuihin tavoitteisiin sisältyi uusien asioiden kehittäminen, ja huonommin muualla. Erityisesti ristiriidat koskivat resurssien kohdentamista.

Tekijöiden esimiehet kuitenkin tuntuivat tiedostavan, että uuden kehittämistä tarvitaan ja että sitä tulee johtaa jotenkin toisella tapaa kuin päivittäistoimintaa, mikä kielisi siitä, että he paitsi ymmärsivät strategisen tarpeen kehittää innovaatioita että pyrkivät toimimaan ambideksterisesti niitä edistääkseen.

Aineiston perusteella ohjelman syntyä edistäviksi koetuista johtamistavoista löytyy samoja piirteitä, jotka Amabilen mukaan edistävät luovuutta työyhteisössä. Esimiehet pyrkivät esimerkiksi tarjoamaan ohjelman tekijöille vain kannustavaa, rakentavaa palautetta ja yrittivät ratkaista resurssikysymyksiä – vaikka näyttää siltä, etteivät ratkaisut aivan onnistuneet. Kysymystä resursseista yritettiin ratkaista yksittäisten ihmisten ja osastojen kohdalla miettimättä, kuinka suuren työpanoksen ohjelman tekeminen kokonaisuutena vaatisi, miten sen voisi sille taata ja mihin ohjelman tekemisen tulisi organisatorisesti sijoittua.

Esimiehet myös sallivat projektille hyvin laajan autonomian. Autonomiasta kuitenkin näyttää muodostuneen myös ansa, sillä se osaltaan tarkoitti, ettei esimiestasolla ollut ketään, joka olisi katsonut ohjelman resursoinnin tai edes työnohjauksen kuuluvan hänen rooliinsa. Yhteenvedona voi todeta, että sekä toimituksen ylimmällä johdolla että sen keskijohdolla vaikutti olevan pyrkimys toimia ambideksterisesti, mutta ymmärrys siitä, mitä se tarkoittaisi ja millaisia organisatorisia ratkaisuja se vaatisi, jäi vajaaksi. Ellei ohjelman tekijöillä, ja erityisesti Tuomas Peltomäellä, olisi ollut niin vahvaa intoa nähdä ohjelmansa valmiina, ei sitä ehkä koskaan olisi syntynyt.

6. Johtopäätökset

Helsingin Sanomien toimittaja Tuomas Peltomäki sai ajatuksen *Uutisraportin* tekemiseen eräänä yönä vuoden 2013 lopulla. Tuosta yöstä kesti yli kymmenen kuukautta siihen, että ensimmäinen ohjelma ilmestyi, ja reilun vuoden päästä ohjelman tuotannon voi sanoa alkaneen vakiintua. Tässä tutkimuksessa olen yrittänyt selvittää, mitä tuon vuoden aikana tapahtui ja mitä tapahtumat kertovat Helsingin Sanomien toimituksen kyvystä yhdistää uusien tuotteiden kehittäely päivittäiseen uutistoimintaansa ja kehittää innovaatioita. Pohdin tässä luvussa myös sitä, ovatko tutkimuksen tulokset sovellettavissa myös muihin uutisorganisaatioihin kuin HS:iin.

Ilmiselvästi *Uutisraportin* kehittäely oli onnistunut innovaatioprosessi: sen lopputulemana oli valmis, kontekstissaan uusi tuote. Niinpä on hyvä aloittaa sillä, mikä HS:n johtamiskäytänteissä ja -järjestelmässä auttoi ohjelman syntyä.

Ensinnäkin Peltomäen idea sopi Helsingin Sanomien strategiaan. Vaikuttaa siltä, että uuden kokeileminen ja kehittäminen tunnistettiin selkeästi tärkeäksi tavoitteeksi koko organisaatiossa – vaikka rehellisyyden nimissä on sanottava, etteivät tavoitteen käytännön seuraukset olleetkaan niin selvät. Lisäksi vastaava päätoimittaja oli linjannut, että lehden verkko-tv-kanava HSTV tarvitsee toistuvia ohjelmia, jolloin Peltomäen esimies havaitsi, että tämän idea uudesta ohjelmasta sopisi täyttämään toiveen. Tämä korostaa strategisen suunnan selkeän viestimisen merkitystä siinä, kun organisaatio pohtii, miten se tunnistaa kehityskelpoiset ideat ja miten se resurssinsa kohdistaa.

Toiseksi Helsingin Sanomiin oli Nelosen uutisten työntekijöiden mukana tullut runsaasti tv-osaamista, mikä osoittautui ohjelman kannalta korvaamattoman tärkeäksi. Entiset television työntekijät oli sijoitettu eri puolille organisaatiota ja he tulivat HS:n vanhoille työntekijöille tutuiksi esimerkiksi siksi, että työskentelivät pääosin vanhojen työntekijöiden keskellä. Peltomäki, joka käytännössä johti projektia, sai teknisen tiimin koottua ilman minkäänlaisia ongelmia. Tälle tiimin osalle uuden ohjelman kokeileminen ja myöhemmin tekeminen ei ollut rutiinista poikkeava venyminen vaan osa päivittäistyötä. Lisäksi entiset Nelosen uutisten työntekijät pystyivät auttamaan Peltomäkeä esimerkiksi tv-esiintymisessä.

Kolmanneksi olennaista oli, että HS:n toimituksesta löytyi kehittämiseen keskittynyt yksikkö, datadeski, ja että Peltomäki ohjattiin työhön juuri tähän yksikköön. Yksikön työkuluttuuri ja -käytännöt jättivät kehitystyölle enemmän tilaa kuin esimerkiksi Peltomäen aiemmassa yksikössä,

HS.fi:n deskissä, oli jäänyt. Datadeskin esimies oli luonut sen omana henkilökohtaisena innovaatioprojektinaan ja suhtautui siksikin hyvin sallivasti uuden kehittelyyn. Jälkimmäinen seikka korostaa sitä, että innovaatiot ruokkivat uusia innovaatioita muuttaessaan organisaation kulttuuria ja luodessaan positiivisia esimerkkejä.

Neljänneksi *Utisraportin* tekijätiimin sisäiset tavoitteet olivat selkeät ja kaikki tiimin jäsenet vaikuttavat haastattelujen perusteella ymmärtäneen ne hyvin. Peltomäki teki alusta lähtien tiimin jäsenille hyvin selväksi, että hän haluaisi tehdä mahdollisimman uskollisen kopion amerikkalaisesta suosikkisarjastaan, Jon Stewartin isännöimästä päivittäissatiirista *The Daily Show'sta*. Samalla kuitenkin HS:n talouden ja politiikan toimittajista koostuneen käsikirjoittajatiimin annettiin vaikuttaa ohjelmakonseptiin niin, että se painottui asiajournalismiin vitsien sijaan.

Viidenneksi toimituksen johto antoi *Utisraportin* tekijöille laajahkon autonomian päättää ohjelmakonseptin suunnittelusta ja toteuttamisesta, tiimin koostumuksesta ja sen sisäisestä työkulttuurista. Projektin johtajana Peltomäki myös suojeli ohjelmaansa mustasukkaisesti haitallisiksi uskomiltaan ulkoisilta vaikutteilta. Näin ohjelman tekijöillä pysyi vahva omistamisen tunne projektiinsa. Erillisyys muusta toimituksesta koettiin myös virkistävänä ja motivoivana tekijänä ja se saattoi lisätä liikkumavaraa, joka *Utisraportin* tekijöillä oli ohjelman suunnittelussa.

Lopulta, todennäköisesti suurimpana yksittäisenä syynä projektin onnistumiseen vaikutti Peltomäen into saada ohjelma tehtyä. Se auttoi Peltomäkeä pitämään projektia elossa silloinkin, kun se vaikutti hautautuvan muiden töiden alle. Se vakuutti hänen esimiehensä ja tulevat tiimin jäsenet projektin merkityksestä. Lisäksi innostus antoi kaikille ohjelman tekijöille energiaa, jonka avulla he saattoivat panna projektiin tuntikausia omaa aikaansa vailla mitään lupautusta siitä, että työnantaja koskaan korvaisi heille tuon menetetyn ajan.

Projektin tiellä oli myös monia esteitä, jotka olisivat toisissa olosuhteissa voineet johtaa siihen, ettei *Utisraportti* koskaan olisi nähnyt päivänvaloa.

Ensinnäkin analyysi toi selvästi esiin, että autonomialla on myös kääntöpuolensa, ellei sitä johdeta asiantuntevasti. *Utisraportin* tapauksessa kävi niin, että tekijätiimin paikka HS:n toimitusorganisaatiossa jäi epäselväksi. Oikeastaan voi sanoa, että tiimi jäi organisaation ulkopuolelle, sillä muodollisesti sitä ei ollut olemassa. Tämä johti epäselvyyksiin siitä, kenen vastuulle kuuluisivat ohjelman resursointi, ohjaaminen ja palautteenanto, millä oli vakavia

seurauksia sitten, kun kävi ilmi, etteivät ohjelmaan myönnettyt resurssit riitä sen tekoon alkuunkaan. Peltomäki vaikuttaa kokeneen itsensä niin tasa-arvoiseksi muiden tiimin jäsenten kanssa, ettei haastattelujen perusteella tunnu ajatelleen, että näiden jaksamisesta huolehtiminen voisi olla hänen vastuullaan. Hänellä ei myöskään ollut mitään muodollista esimiesasemaa, mikä on varmasti rampauttanut hänen mahdollisuuksiaan perätä lisää resursseja ohjelman tekoon.

Toisaalta tiimin autonomisuus ja Peltomäkeä vaivannut vahva ulkoisten vaikutteiden pelko johtivat siihen, että vain pieni osa HS:n organisaation voimavaroista tuli käyttöön *Uutisraportin* teossa ja levityksessä. Paperilehti ohitti ohjelman kokonaan eivätkä muutkaan HS:n sosiaalisen median kanavat markkinoineet sitä alkuun kovinkaan aktiivisesti. Varsinaisia ilmoituksia ohjelmasta ei lehdessä ilmestynyt ennen kuin maaliskuussa 2015 kun Nelonen alkoi näyttää sitä pääkanavallaan. Käytännössä levitystyö jäi kokonaan tekijätiimin vastuulle. Autonomian hyötyjen täysipainoinen kerääminen vaikuttaisi vaativan rinnalleen organisaation eri osien välisen luottamuksen vahvistamisen ja niiden välisten suhteiden rakentamisen.

Omilleen Peltomäki ja myöhemmin koko tiimi jäivät myös tavoitteiden suhteen. Kehitystyölle ei annettu ääneen lausuttuja tavoitteita eikä sille laadittu aikataulua. Vaikuttaa siltä, että pilotin valmistumisen jälkeen on jäänyt Peltomäen vastuulle pitää huolta siitä, että ohjelman valmistelu etenee. Tässä vaiheessa joku vähemmän innokas olisi voinut luovuttaa ja antaa projektin hautautua vähin äänin. Itse asiassa herää kysymys, kuinka monta vastaavaa kehitysprojektia HS:ssa on päässyt unohtumaan, kun johto ei ole johdonmukaisesti seurannut niiden edistymistä.

Autonomian katsotaan lisäävän luovuutta, mutta se vaatii rinnalleen rakenteita ja ahkerasti kommunikoivan johtamistyylin, jolla varmistetaan, etteivät autonomiset tiimit jää yksin ja että ne saavat sen tuen, jonka tarvitsevat (ks. esim. Amabile 1996, 261; Küng 2008, 219–223). Sama pätee tavoitteiden asettamiseen ja niiden toteutumisen seuraamiseen. Tämän tutkimuksen perusteella HS:sta näyttävät puuttuneen autonomian tukirakenteet.

Toinen kompastuskivi *Uutisraportin* synnyssä liittyi kysymykseen resursseista: millä ajalla ja rahalla ohjelma tehtäisiin? Peltomäki sai luvan käyttää ohjelman kehittelyyn päivän viikossa, mutta kun sitä ryhdyttiin tekemään tosissaan, kävi tuo aika riittämättömäksi. Muut käsikirjoittajat ryöstivät ohjelman tekemiseen aikaa työpäiviensä sivusta. Kun työaika ei riittänyt ohjelman tekoon, tiimi käytti siihen iltoja, viikonloppuja ja jopa öitä ilman erillistä korvausta. Ongelmaa yritettiin

korjata, kun käsikirjoittajien esimiehet huolestuivat näiden jaksamisesta, mutta edelleen resursointi jäi riittämättömäksi.

Useimpien vakiintuneiden organisaatioiden ensisijainen tavoite on vakiintuneen toiminnan tehokas hyödyntäminen. Se korostaa lyhyttä aikaperspektiiviä, kuria ja varmoja voittoja. (O'Reilly & Tushman 2004; O'Reilly & Tushman 2008, 186, 189–190.) Kun tämä on myös toimituksen ensisijainen tavoite, on toimittajien vaikea irrottautua tekemään epävarmaa kehitystyötä. Kuitenkin riskejä ottava kehitystyö olisi välttämätöntä yrityksen pitkän aikavälin menestyksen kannalta (ed.).

Useat haastateltavat ilmaisivat huolensa, että lattiatasolta lähtevien innovaatioiden kehittäminen on HS:n toimituksessa käymässä entistä haastavammaksi. Uusia, isoja ideoita on vain harvalla, koska niiden toteuttaminen tarkoittaisi lisää työtä ja kädet ovat täynnä jo valmiiksi. Ja vaikka kehittäminen koetaan toimituksissa tärkeäksi tavoitteeksi, käytännössä se on joka tapauksessa alisteinen päivittäisten tavoitteiden täyttämiseksi: lehden on ilmestytävä joka päivä ja verkko vaatii juttuja pitkin päivää. Lisäksi eräs haastateltava oli huolissaan siitä, että jatkuva vuorojen täyttäminen heikentää toimittajien tunnetta siitä, että he voivat hallita omaa työtään, mikä puolestaan on omiaan heikentämään oma-aloitteisuutta.

Kuten edellisen luvun lopussa totesin, vaikuttaa tutkimukseni perusteella siltä, että pyrkimys sallia uusien mahdollisuuksien kartoittaminen (*exploration*) olemassa olevan toiminnan hyödyntämisen (*exploitation*) rinnalla on HS:n toimituksessa selkeä, mutta sen käytännön seurauksia ei täysin ole ymmärretty. *Utisraportin* tapauksessa esimiehet tunnistivat lupaavan, strategiaan sopivan idean, ruokkivat sitä rohkaisevalla palautteella, antoivat tekijöille liki vapaat kädet idean toteutuksen suhteen ja yrittivät resursoida sen parhaansa mukaan. Kehittelyvaiheessa tämä vielä toimi, mutta ongelmia alkoi ilmaantua, kun ohjelmaa ryhdyttiin tekemään viikoittain. Näyttää siltä, että resurssien siirtäminen päivittäistuotannosta uuteen tuotteeseen siinä vaiheessa, kun päätettiin siirtyä kehittelystä tekemiseen, oli vaikeaa – ikään kuin päätöstä ohjelman julkaisemisesta ei koskaan olisi tehtykään. Osaltaan tämä voi johtua autonomiasta, jonka tekijätiimi oli johdolta saanut ja jota tiimin johtaja Tuomas Peltomäki mustasukkaisesti varjeli. Tekijät pystyivät päättämään esimerkiksi julkaisemisen aloittamisesta varsin itsenäisesti, mutta samalla he jäivät vaille muun organisaation tukea – ohjelma kun ilmestyi ja keräsi katsojia ilman, että kenenkään muun täytyi tehdä mitään sen eteen. Kuten edellä esitän, autonomian *johtamisen* syvempi ymmärtäminen olisi voinut auttaa ohjelman kehitystyössä ja tekemisessä.

Tämä tutkimus on luonnollisesti keskittynyt vain yhteen uuteen tuotteeseen, *Uutisraporttiin*, yhdessä suomalaisessa uutisorganisaatiossa, Helsingin Sanomissa. Sekä tuote että organisaatio ovat suomalaisessa mediamaailmassa poikkeuksellisia – ovatko siis tutkimuksen tulokset millään tapaa relevantteja muissa muualla työskenteleville ihmisille tai muita projekteja ja organisaatioita tutkittaessa?

Olen käsitellyt tapaustutkimusten luotettavuutta ja tulosten yleistämistä tarkemmin luvussa 4.4. Luotettavuuden arvioiminen jää lukijan tehtäväksi, mutta olen pyrkinyt tekemään sen helpoksi kuvaamalla analyysini tulokset mahdollisimman yksityiskohtaisesti luvussa 5. Yleistäminen puolestaan perustuu siihen, että tutkitun tapauksen ajatellaan kuvaavan ja selittävän jotain itseään laajempaa ilmiötä. Teoreettisella kehyksellä on yleistettävyydelle suuri merkitys, sillä teoria antaa tapaukselle kontekstin, jossa sen piirteet saavat merkityksensä ja tulevat yhdistetyksi maailmaan laajemmin. Yleistettävyys syntyy siitä, kuinka tutkimus tukee, täydentää tai korjaa teoriaa. (Leino 2007, 214–216; Yin 2003, 32–33.)

Uutisraportti-projekti tarkoitti HS:n toimitukselle uutta aluevaltausta, sillä aiemmin toimituksessa ei ollut tehty runkolehden jutuista irrallista, säännöllistä netti-tv-sarjaa. Uuden kehittäminen joutui kuitenkin pian ristiriitaan päivittäisen uutistuotannon vaatimusten kanssa eli asetti toimituksen tilanteeseen, jossa siltä vaadittiin ambideksteristä kyvykkyyttä. Sen lisäksi, kuten tämän luvun alussa esitän, tavat joilla esimiehet yrittivät ristiriitoja ratkoa muistuttavat läheisesti niitä käytäntöjä, joiden esimerkiksi Amabile (1996) katsoo edistävän luovuutta. Tässä mielessä tutkimus tukee luvussa 2 esitettyä teoriaa ja vahvistaa käsitystä siitä, että teorian mukaiset käytänteet edistävät innovaatioiden syntymistä. Tähän perustuu myös sen yleistettävyys. Toisaalta, joskus tapaustutkimuksen yhteydessä puhutaan myös naturalistisesta yleistämisestä, jossa tutkijan yksityiskohtainen kuvaus tapauksesta herättää vastakaikua lukijan omissa kokemuksissa, jolloin tämä tekee tutkimuksen perusteella omat yleistyksensä (Laine ym. 2007, 30). Toivon, että tämä tutkimus auttaa lukijaa myös täydentämään omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan innovaatioista ja uuden kehittämisestä mediaorganisaatioissa ja herättää tässä uusia ajatuksia.

Lopulta on todettava, että tällä tutkimuksella on myös rajoituksensa ja moni siinä käsitelty asia vaatisi jatkotutkimusta. Kaikista ilmeisin on kysymys uuden mediatuotteen vakiinnuttamisesta. Tämä tutkimus viittaa siihen, että ainakin Helsingin Sanomille uuden tuotteen, *Uutisraportin*, vakiinnuttaminen oli yhtä vaikeaa tai jopa vaikeampaa kuin sen kehittäminen. Jätin kuitenkin vakiinnuttamisen tietoisesti tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä ellen olisi niin tehnyt, olisi

tutkimus paisunut liian mittavaksi. Lisäksi, olen pystynyt tässä keskittymään vain yhteen tuotteeseen ja yhteen organisaatioon. Jotta johtopäätösten yleistettävyyttä vahvistuisi, tarvittaisiin enemmän tutkimusta. Suomalainen mediamaisema on nyt pullollaan hyviä tutkimuskohteita: esimerkiksi Helsingin Sanomien Nyt.fi:n, Ylen Kioskin tai digijulkaisu Long Playn synty- ja muotoutumisprosessien tutkiminen voisi olla avartavaa. Lopulta myös teoreettisista näkökulmista tarvittaisiin lisää tutkimusta. Yksi näistä olisi luovuuden johtamisen asema digitalisoituvassa uutistuotannossa. Digitalisaation katsotaan usein media-alalla edellyttävän joustavaa, luovuutta edistävää johtamista (ks. esim. Küng, 2015), mutta tässä tutkimuksessa haastateltavien näkemykset ovat siihen liittyen ristiriitaisia: toisaalta nettiin ei jää aukkoja niin kuin sanomalehteen, toisaalta jatkuvasti päivittyvä verkkosivu vaatii aivan yhtä kurinalaista uutistuotantoa kuin paperilehtikin. Toinen tästä tutkimuksesta nouseva teoreettinen kysymys on kysymys imitaation ja innovaation rajankäynnistä. Media-alalla uudet tuotteet, olivat ne sitten juttutyyppejä tai uusia julkaisuja, ovat usein sovelluksia jostain jo olemassa olevasta, esimerkiksi ulkomailla hyväksi havaitusta konseptista. Mediainnovaation käsitteen kirkastamiseksi olisi tärkeää pohtia, mikä näiden kahden välinen suhde on. Kolmanneksi olisi mielenkiintoista myös tutkia sitä, millaisina toimitusten esimiehet pitävät alalle merkittäviä innovaatioita ja mikä merkitys näillä mielikuvilla on sen kannalta, kuinka paljon ja millaista kehitystyötä toimitus tekee.

Joka tapauksessa on selvää, että mediainnovaatioiden tutkimus on laajeneva kenttä, jolla riittää mielenkiintoisia kysymyksiä ratkaistavaksi.

Lähteet

Amabile, T. (1996) *Creativity in context*. Boulder, Colorado: Westview Press.

Amabile, T. ja Conti, R. (1995) ”What downsizing does to creativity”, *Leadership in Action*. New York, 15(3), 1–6. doi: 10.1002/lia.4070150301.

Baron, S. (2015) *List of how many homes each cable network is in as of February 2015, TV by the Numbers*. Saatavissa: <http://tvbythenumbers.zap2it.com/2015/02/22/list-of-how-many-homes-each-cable-network-is-in-as-of-february-2015/366230/> (Viitattu: 15. syyskuuta 2016).

Baumann, S. (2013) ”Adapting to the Brave New World: Innovative Organisational Strategies for Media Companies”, teoksessa Krumsvik, A. H. ja Storsul, T. (toim.) *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 77–92.

Birkinshaw, J. ja Gibson, C. (2004) ”Building Ambidexterity Into an Organization”, *MIT Sloan Management Review*, Summer, 47–55.

Boczkowski, P. J. (2004) *Digitizing the news: innovation in online newspapers*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Carr, D. (2014) ”Serial, Podcasting’s First Breakout Hit, Sets Stage for More”, *The New York Times*. Saatavissa: <http://www.nytimes.com/2014/11/24/business/media/serial-podcasting-first-breakout-hit-sets-stage-for-more.html> (Viitattu: 29. huhtikuuta 2016).

Christensen, C. M. (2006) *The innovator’s dilemma : the revolutionary book that will changed the way you do business*. New York: Collins Business Essentials.

Christensen, C. M., Skok, D. ja Allworth, J. (2012) ”Breaking News. Mastering the art of disruptive innovation in journalism”, *Nieman Reports*, 66(3), ss. 6–20. Saatavissa: <http://nieman.harvard.edu/wp-content/uploads/pod-assets/ebook/niemanreports/fall2012/NiemanReports-Fall2012CoverStory.pdf>.

Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity : flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.

Dogruel, L. (2013) ”Opening the Black Box. The Conceptualising of Media Innovation.”, teoksessa Storsul, T. ja Krumsvik, A. H. (toim.) *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 29–43.

Foucault, M. (2005) *Tarkkailla ja rangaista*. Helsinki: Otava.

Hellman, H. ja Nieminen, H. (2015) ”Mediayhtiönä yhteiskunnassa”, teoksessa Malmelin, N. ja Villi, M. (toim.) *Mediajohtaminen. Näkökulmia uudistuvaan media-alaan*. Helsinki: Gaudeamus, 23–42.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Häikiö, L. ja Niemenmaa, V. (2007) ”Valinnan paikat”, teoksessa Bamberg, J., Laine, M., ja Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 41–56.

Küng, L. (2008) *Strategic Management in the Media : Theory to Practice*. London : SAGE Publications Ltd.

Küng, L. (2011) ”Managing Strategy and Maximizing Innovation in Media Organizations”, teoksessa Deuze, M. (toim.) *Managing Media Work*. Thousand Oaks: Sage Publications, 43–56.

- Küng, L. (2015) *Innovators in Digital News*. London : Tauris (RISJ challenges).
- Laine, M., Bamberg, J. ja Jokinen, P. (2007) ”Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria”, teoksessa Laine, M., Bamberg, J., ja Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9–38.
- Leino, H. (2007) ”Yleinen ongelma, yksi tapaus”, teoksessa Laine, M., Bamberg, J., ja Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 214–227.
- Lowe, G. F. ja Virta, S. (2015) ”Mediatuotteiden ja innovaatioiden johtaminen”, teoksessa Malmelin, N. ja Villi, M. (toim.) *Mediajohtaminen. Näkökulmia uudistuvaan media-alaan*. Helsinki: Gaudeamus.
- Malmelin, N. (2015) ”Mediajohtaminen muutoksessa”, teoksessa Malmelin, N. ja Villi, M. (toim.) *Mediajohtaminen. Näkökulmia uudistuvaan media-alaan*. Helsinki: Gaudeamus, 97–111.
- Mierzejewska, B. I. (2011) ”Media Management in Theory and Practice”, teoksessa Deuze, M. (toim.) *Managing Media Work*. Thousand Oaks: Sage Publications, 13–30.
- O’Reilly, C. A. I. ja Tushman, M. L. (2004) ”The ambidextrous organization”, *Harvard Business Review*, 82(4). doi: 10.1225/R0404D.
- O’Reilly, C. A. ja Tushman, M. L. (2008) ”Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma”, *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. doi: 10.1016/j.riob.2008.06.002.
- Panttila, J.-P. (2014) *YleX:n Jukka aloittaa uuden tv-show’n – luvassa satiiria, Yle.fi*. Saatavissa: http://yle.fi/ylex/uutiset/ylexn_jukka_aloittaa_uuden_tv-shown__luvassa_satiiria/3-7546358 (Viitattu: 8. syyskuuta 2016).
- Peuhkuri, T. (2007) ”Teoria ja yleistämisen kriteerit”, teoksessa Laine, M., Bamberg, J., ja Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 130–148.
- Picard, R. G. (2011) *The economics and financing of media companies*. 2nd ed. New York: Fordham University Press.
- Raptopoulos, L. (2014) ”This American Life’s first spinoff podcast: ’I don’t know where it will end’”, *The Guardian*, 10 lokakuuta. Saatavissa: <http://www.theguardian.com/tv-and-radio/2014/oct/10/serial-this-american-life-sarah-koening> (Viitattu: 29. huhtikuuta 2016).
- Sallinen, P. (2016) ”Uutispuuron hämmentäjät”, *Journalisti*, 7 huhtikuuta. Saatavissa: <http://www.journalisti.fi/artikkelit/2016/5/uutispuuron-hmmmentjt/>.
- Schumpeter, J. A. (1994) *Capitalism, socialism, and democracy*. London: Routledge.
- Seuri, V. (2016) *How to Lead Innovation and Still Keep the Newsroom Working*. Saatavissa: [http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/How to lead innovation and still keep the newsroom working.pdf](http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/How%20to%20lead%20innovation%20and%20still%20keep%20the%20newsroom%20working.pdf) (Viitattu: 13. syyskuuta 2016).
- Storsul, T. ja Krumsvik, A. H. (2013) ”What Is Media Innovation?”, teoksessa Storsul, T. ja Krumsvik, A. H. (toim.) *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom, 13–26.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tushman, M. L. M. L. ja O’Reilly, C. A. (1996) ”Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change”, *California Management Review*, 38(4), 8–30. doi: 10.1080/09652540903536982.

Virkkunen, J. (2013) *Päivälehdien mies*. Helsinki: WSOY.

Yin, R. K. (2003) *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

LIITE 1: Luettelo tutkimuksessa käytetystä materiaalista		
Ensisijainen materiaali		
Materiaalin nimi ja lyhenne, jolla siihen viitataan tutkimuksessa	Materiaalityyppi	Päivämäärä
Tuomas Peltomäen 1. Haastattelu (TP1)	Haastattelu	10.5.2016
Perttu Kauppinen haastattelu (PK)	Haastattelu	8.8.2016
Paavo Tervosen haastattelu (PTer)	Haastattelu	10.8.2016
Juha-Pekka Raesteen haastattelu (JPR)	Haastattelu	18.8.2016
Tuomas Peltomäen 2. Haastattelu (TP1)	Haastattelu	18.8.2016
Paavo Teittisen haastattelu (PTei)	Haastattelu	24.8.2016
Esa Mäkisen haastattelu (EM)	Haastattelu	24.8.2016
Piia Elosen haastattelu (PE)	Haastattelu	29.8.2016
Boris Stefanovin haastattelu (BS)	Haastattelu	31.8.2016
Toissijainen materiaali		
Materiaalin nimi	Materiaalityyppi	Päivämäärä
”Enemmän kuin 58 prosenttia porvarijohtajien puheista oli potaskaa”	Artikkeli	31.10.2014
”2014 – p**kin vuosi ikinä”	Artikkeli	19.12.2014
Peltomäen FB-päivitys 1. jaksosta	Facebook-päivitys ja keskustelu	24.10.2014
Peltomäen FB-päivitys 2. jaksosta	Facebook-päivitys ja keskustelu	31.10.2014
Korhosen haastattelu Facebookissa	Henk. koht. tiedonanto	5.8.2016
Juhani Saarisen lyhyt haastattelu	Henk. koht. tiedonanto	24.8.2016
Matti Nousiaisen sähköposti	Henk. koht. tiedonanto	5.9.2016
Facebook-keskustelu Maria Petterssonin kanssa	Henk. koht. tiedonanto	15.9.2016
Facebook-keskustelu Tuomas Peltomäen kanssa	Henk. koht. tiedonanto	9.9.2016
Facebook-keskustelu Tuomas Peltomäen kanssa	Henk. koht. tiedonanto	21.9.2015
Uutisraportin sisäinen Facebook-keskustelu	Kuvankaappaus	5.3.2015-30.5.2015
24.10.2014 jakson käsikirjoitus	Käsikirjoitus	24.10.2014
Krimiturkki.docx	Käsikirjoitusluonnos	Helmikuu 2015
Syy suomalaiselokuvien huonoon menestykseen Oscar.docx	Käsikirjoitusluonnos	Helmikuu 2015
Peltomäen sähköposti Karilalle ja Rantaselle	Sähköposti	19.1.2014
Sähköpostikeskustelu, palaute	Sähköposti	27.2.2014
Sähköpostikeskustelu, pilotin käsikirjoitus	Sähköposti	20.2.2014
Sähköpostikeskustelu, palaute	Sähköposti	3.11.2014
Sähköpostikeskustelu, palaute	Sähköposti	4.2.2014
Sähköpostikeskustelu	Sähköposti	18.9.2014

Sähköpostikeskustelu, palaute	Sähköposti	11.2.2014
Sähköpostikeskustelu ”Uutisrapsojan statseja”	Sähköposti	13.10.2015
Tervosen viesti Janne Porkalle	Sähköposti	helmi.15
Uutisraportti 24.10.	Video	24.10.2014
Uutisraportti: Miksi luku 58 on niin väärin?	Video	31.10.2014
Uutisraportti: Mistä kansanedustajat puhuvat kun he puhuvat välikysymyksestä?	Video	7.11.2014
Ensimmäinen pilotti	Video	27.2.2014
Uutisraportti 21.11.	Video	21.11.2014
Uutisraportti 28.11.2014	Video	28.11.2014
Uutisraportti 5.12.	Video	5.12.2014
Uutisraportti 19.12.	Video	19.12.2014
Uutisraportti 16.1.	Video	16.1.2015

LIITE 2: Kysymysrunko

- Haastateltavan oma rooli Uutisraportin teossa
 - Oma motivaatio olla mukana / auttaa
 - Omat resurssit
- Onnistumisen syyt ja mahdolliset ristiriidat
 - Peltomäen rooli
 - Motivaatio, autonomia, palaute
 - Esimiesten rooli. Haastateltavan / muiden
 - Edistäjä / estäjä?
 - Resurssit, palaute, haaste, tavoitteet
 - Muun organisaation rooli
 - Asiantuntemuksen & resurssien tarjoaminen
 - Edistäjä / estäjä?
 - Oma normaalityö & Uutisraportti
 - Ratkaisut ristiriitoihin.
 - Henkilökohtaisesti / muiden kohdalla.
- Mitä opetti HS:sta organisaationa?